



## **ESCOLAS INOVADORAS – A razão da diferença.**

António Miguel Orfão Ferreira

Dissertação apresentada para obtenção dos Grau de Mestre  
em Gestão e Administração de Escolas

Professor Orientador: Doutor Agostinho Inácio Bucha

Setúbal, outubro de 2019

*“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo!”*

*Peter Drucker*

*““Nada é permanente, exceto a mudança.”*

*Heráclito*

*“Tornar a escola mais eficiente não é certamente a única motivação das reformas escolares. Trata--se também de torná-la mais relevante para a evolução do conhecimento, das práticas, da cultura e da sociedade” (Perrenoud, 2002: 22)*

## Agradecimentos

Neste espaço tenho o privilégio de poder agradecer a todos aqueles que me ajudaram durante este período académico da minha vida e que se revelou uma longa caminhada. De 2017 a 2019 vivi um período de mudança, ao nível pessoal e profissional, em constante adaptação, mas ao mesmo tempo muito estimulante ao nível profissional e académico.

A concretização deste projeto académico não teria sido possível sem o apoio de todos os professores que me foram inspirando ao longo das várias unidades curriculares, aos quais deixo o meu agradecimento. Mas tenho que deixar o meu especial agradecimento ao Professor Orientador, o Professor Doutor Agostinho Inácio Bucha, pelo seu apoio, pelos conselhos e preciosas indicações.

À minha família, à minha mulher e ao meu filho, pelo tempo que não lhes dei em prol desta causa. A ambos devo a concretização deste sonho académico, pois sem o seu incondicional apoio não o teria sido possível concluir.

Às famílias, aos alunos, aos professores e diretores que de forma tão generosa contribuíram com o seu saber empírico para que este estudo fosse possível, o meu sincero agradecimento.

## Resumo

As escolas vivem presentemente desafios consideráveis, pois o paradigma da sociedade atual é muito diferente da visão para a qual a maioria dos sistemas educativos foram desenvolvidos. Contrariamente a um passado recente, onde os alunos eram escolarizados e especializados para um futuro trabalho, que iriam possivelmente manter ao longo da vida, hoje, os nossos alunos já não terminam a sua escolaridade com essas garantias e chegam a um mundo do trabalho muito competitivo, onde são esperadas muitas competências para as quais a sua escola não os preparou. A capacidade de adaptação para um mundo em constante mudança torna-se essencial para os jovens.

É partindo deste princípio que muitas escolas, em Portugal e a uma escala mundial, procuram modificar, adaptar e melhorar o ensino que nelas é prestado aos seus alunos. É neste contexto, que a inovação e a capacidade de inovar, essencialmente ao nível da liderança, assumem uma capital importância. Muitas escolas estão a apostar na inovação pedagógica, pois é aquela que representa uma mais-valia para os seus alunos. Contudo, a inovação ao nível das suas estruturas e da sua organização ainda não é uma prioridade para muitos estabelecimentos de ensino.

Deste modo, foram selecionados diretores de escolas que procuram inovar nas suas práticas, de forma a enriquecer este estudo com o seu conhecimento empírico na gestão de escolas inovadoras.

Outro dos princípios que orientou este estudo desde o seu início, foi a pesquisa de bons exemplos a nível europeu. Assim, foram selecionados para entrevista sete diretores, de seis países diferentes, desde o norte ao sul da europa, todos eles reconhecidos como inovadores ou ligados a instituições marcadas pela busca de um melhor serviço para a sua comunidade escolar.

Neste estudo foram utilizados métodos mistos de pesquisa, sendo culminados com análises de conteúdo e análise de dados estatísticos.

Os resultados deste estudo sobre as Escolas Inovadoras, indicam a importância da criação de uma cultura de escola inovadora, marcada pelo trabalho colaborativo, a abertura da escola às famílias, ao meio envolvente e por uma aposta na liderança partilhada que assegure a sustentabilidade da cultura inovadora, onde são valorizadas as relações humanas. A dimensão da escola ou dos agrupamentos de escola também pode ter uma influência na capacidade de criar esta cultura de escola.

Palavras-chave: Inovação; liderança; trabalho colaborativo; cultura de escola.

## Abstract

Schools are currently facing considerable challenges, as the paradigm of today's society is very different from the view for which most education systems were developed. Contrary to a recent past, where students were educated and skilled for a future job, which they could possibly maintain throughout life, today, our students no longer finish their education with these guarantees and come to a very competitive world, where many skills are expected for which their school have not prepared them. The ability to adapt to a changing world becomes essential for young people.

It's starting from this principle that many schools, in Portugal and on a global scale, seek to modify, adapt and improve the teaching that is provided to their students. It is in this context that innovation and the ability to innovate, essentially at the leadership level, are of great importance. Many schools are betting on pedagogical innovation, because it is one that represents an added value for their students. However, innovation at the level of their structures and organization is not yet a priority for many schools.

Thus, school principals seeking to innovate in their practices were selected in order to enrich this study with their empirical knowledge in the management of innovative schools.

Another of the principles that guided this study from its beginning was the search for good examples at European level. Thus, seven principals from six different countries, from northern to southern Europe, were selected for interview, all of whom were recognized as innovative or linked to institutions marked by the search for a better service for their school community.

In this study were used mixed research methods, culminating with content analysis and statistical data analysis.

The results of this study on Innovative Schools indicate the importance of creating an innovative school culture, marked by collaborative work, openness of school to families, to the environment and a shared leadership that ensures the sustainability of the innovative culture, where human relations are valued. The size of the school can also have an influence on the ability to create this school culture.

**Keywords:** Innovation; leadership; collaborative work; School culture.

## Índice:

### Introdução

1. Enquadramento do estudo.....	1
2. Pertinência do estudo.....	2

### Capítulo I – Estudo a realizar

1. Caracterização do estudo a realizar.....	5
2. Caracterização do Diretores participantes.....	6
3. Caracterização da Instituição.....	8
4. Objetivos Gerais.....	11
5. Objetivos Específicos.....	11
6. Questão de estudo ou questão de partida.....	11

### Capítulo II – Enquadramento Teórico

1. A Inovação.....	13
2. A Inovação na Educação.....	15
3. Lideranças Inovadoras.....	18
4. Modelos Pedagógicos Inovadores.....	22
5. Avaliar a Inovação.....	23

### Capítulo III – Metodologia

1. Tipo de estudo.....	25
2. Instrumentos de recolha de dados.....	26
3. Análise de dados.....	27

## Capítulo IV – Apresentação e Análise de Dados

1. Análise dos Dados Qualitativos.....	28
2. Análise dos Dados Quantitativos.....	46

Considerações Finais.....	57
---------------------------	----

Referências Bibliográficas.....	60
---------------------------------	----

## Anexos

Anexo 1. Grelha Resumo da Análise de Conteúdo das Entrevistas - Diretores .....	I
Anexo 2. Análise dos Questionários aos Professores.....	X
Anexo 3. Análise dos Questionários aos Alunos.....	XIV
Anexo 4. Análise dos Questionários aos Encarregados de Educação.....	XVIII
Anexo 5. 3 Modelos Pedagógicos Inovadores.....	XXII
Anexo 6. Guião de Entrevista Semiestruturada.....	XXIV
Anexo 7. Questionário aos Professores.....	XXX
Anexo 8. Questionário aos Alunos.....	XXXIII
Anexo 9. Questionário aos Encarregados de Educação.....	XXXV



## Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura da Dissertação .....	2
Figura 2 – Competências Fundamentais para um líder inovador .....	30
Figura 3 – Promoção de uma atitude inovadora .....	32
Figura 4 – Tipos de Parceria .....	34
Figura 5 – Obstáculos às lideranças inovadoras .....	37
Figura 6 – Estratégias para um bom relacionamento com os professores .....	38
Figura 7 – Estratégias para promover o envolvimento das famílias .....	43
Figura 8 – Etapas para introduzir uma prática inovadora envolvendo as famílias .....	45

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Número de alunos no Agrupamento de Escolas .....	10
Tabela 2 – Distribuição dos docentes por categoria .....	10
Tabela 3 – Distribuição dos docentes por idade – antiguidade .....	10
Tabela 4 – Objetivos Gerais e Específicos .....	11
Tabela 5 – Inovação na Educação .....	24
Tabela 6 – Design Metodológico do Estudo Quantitativo .....	26
Tabela 7 – Design Metodológico do Estudo Qualitativo .....	27

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Índice de Inovação por Sector .....	23
Gráfico 2 – Relevância das Temáticas para os Diretores .....	31
Gráfico 3 – Atitude Geral dos Professores .....	36
Gráfico 4 – Disponibilidade dos docentes para o desempenho de cargos .....	47
Gráfico 5 – Fatores que dificultam o envolvimento dos docentes .....	47
Gráfico 6 – Apresentação de propostas para melhorar a escola .....	48
Gráfico 7 – Temáticas que mais motivam os professores .....	48
Gráfico 8 – Fatores que facilitam a introdução de novas práticas .....	48
Gráfico 9 – Atividades que motivam os alunos a participar na vida da escola .....	50
Gráfico 10 – Participação dos alunos na vida da escola .....	50
Gráfico 11 – Fatores que dificultam a participação dos alunos na vida da escola .....	51
Gráfico 12 – Temáticas mais interessantes para os alunos .....	52
Gráfico 13 – Importância da participação das famílias na vida da escola .....	53
Gráfico 14 – Fatores que dificultam o envolvimento das famílias .....	53
Gráfico 15 – Atividades que mais motivam os EE a irem à escola .....	54
Gráfico 16 – Temáticas mais motivam os pais na vida da escola .....	55
Gráfico 17 – Envolvimento das famílias numa escola inovadora .....	55

## Lista de Abreviaturas

AC – Aprendizagem Cooperativa

AE – Agrupamento de Escolas

CD – Conselho de Docentes

CEB – Ciclo do Ensino Básico

E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 – Entrevistado 1, 2, 3, 4, 5, 6, e 7

EE – Encarregado de Educação

EB – Escola Básica

FLC – Future Classroom Lab

JI – Jardim de Infância

LEAN – Obtenção de materiais corretos, no local correto, na quantidade correta, minimizando o desperdício, sendo flexível e aberto a mudanças

MA – Mega Agrupamento

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PC – Projeto Coopera

PEA – Projeto Educativo do Agrupamento

PISA – Programa Internacional de Avaliação de Alunos

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UC – Unidades Curriculares

## Introdução

### 1. Enquadramento do estudo

O presente trabalho de investigação foi desenvolvido no âmbito da obtenção da tese de mestrado em Gestão e Administração Escolar, promovido pelo Instituto Politécnico de Setúbal.

O paradigma atual da sociedade em que vivemos, permite-nos constatar que muitas são as escolas e sistemas escolares que procuram respostas para os desafios do presente e do futuro.

O próprio Ministério da Educação, numa nota à comunicação de social relativa ao início do ano letivo de 2019 / 2020, informa que “tem aprovados cerca de meia centena de Projetos de Inovação apresentados por Agrupamentos de Escolas ao abrigo da Portaria 181/2019, que confere aos estabelecimentos de ensino a possibilidade de desenvolverem projetos de inovação pedagógica assentes numa exploração da flexibilidade curricular” (Ministério da Educação, 2019: 1).

O presente estudo, sobre a temática das Escolas Inovadoras, tem como objeto de estudo o conhecimento empírico de sete diretores de escolas ou agrupamentos de escolas de seis países diferentes. A um dos entrevistados, foi solicitada a autorização e concedida pelo mesmo, para aprofundamento do estudo no seu Agrupamento de Escolas (AE). Neste AE foram realizados questionários a alunos do secundário, a professores dos vários níveis de escolaridade e aos encarregados de educação. É com base na análise dos resultados recolhidos desta metodologia mista, que se pretende compreender como é que a ação da liderança pode promover uma atitude inovadora na sua comunidade educativa.

O AE selecionado como objeto de estudo, é considerado um mega agrupamento, com dez estabelecimentos de ensino, desde o jardim de infância até ao ensino secundário. Este AE situa-se na periferia da capital de um concelho da margem sul do rio Tejo e caracteriza-se pela sua diversidade. O AE serve uma população muito diversificada, onde existem alunos com proveniências muito distintas e onde as palavras Inclusão, Equidade e Integração estão muito presentes.

O presente projeto de dissertação encontra-se estruturado de forma a permitir atingir os objetivos delineados. O estudo foi estruturado em quatro capítulos, sendo o primeiro dedicado à apresentação do estudo, aos seus objetivos gerais e objetivos específicos, terminando com a questão de partida.

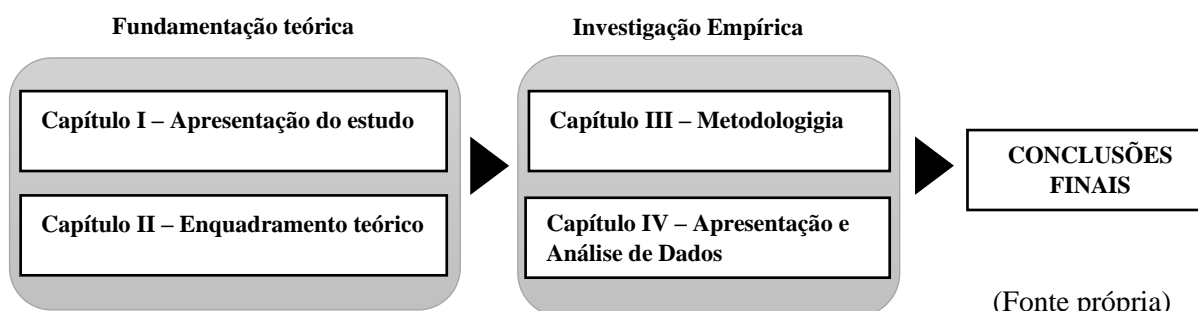
No segundo capítulo é apresentado o enquadramento teórico que sustenta este estudo de investigação, no qual se pretende marcar a importância da inovação e a relevância da temática das escolas inovadoras, partindo de uma visão global a nível macro, meso e terminando na sala de aula.

O capítulo terceiro é dedicado à explicação e justificação da metodologia adotada durante todo o processo de investigação, identificado o tipo de estudo, a caracterização do contexto, os instrumentos e técnicas de recolha de dados utilizados e a análise dos dados recolhidos.

No quarto capítulo são apresentados os resultados da abordagem mista realizada neste estudo, com a análise dos dados qualitativos retirados das entrevistas semiestruturadas aos diretores e a análise dos dados quantitativos provenientes dos questionários realizados a uma amostra da comunidade educativa de um AE.

Esquemáticamente expõe-se, de forma resumida, a estrutura da dissertação apresentada:

**Figura 1: Estrutura da Dissertação**



## 2. Pertinência do estudo

A inovação em educação é um conceito, que tem uma aceitação muito alargada, contudo, poucas são as escolas que arriscam na mudança de práticas.

Esta tese de mestrado, sobre o estudo da temática das Escolas Inovadoras, pretende compreender que estratégias são utilizadas pelos líderes de escolas que arriscam e que se libertam da cómoda escola tradicional, facilmente aceite por pais e alunos, de forma a que seja possível passar da teoria à prática. Muitos investigadores das áreas das Ciências da Educação têm vindo referir as dificuldades que encontram na introdução da mudança na educação. Hragreaves e Fink (2007) referem esta dificuldade, pois “(...) em educação, a mudança é fácil de se propor, difícil de implementar, e extraordinariamente difícil de sustentar. Os projetos piloto parecem ser promissores, mas raramente se

convertem em mudanças bem-sucedidas quando são alargadas à globalidade do sistema” (Hargreaves, Fink, 2007: 11).

Mas no momento presente, a mudança no mundo da educação é inevitável, tal como refere António Nóvoa, numa palestra sobre o papel da escola no século XXI. Para o autor “(...) a escola vai ser muito diferente (...), a escola que nós queremos hoje é uma escola de trabalho coletivo, onde os alunos estão em pequenos grupos, a estudar, muitas vezes com um suporte digital, outras vezes com os seus colegas numa atividade de cooperação. O Professor continua a ter um papel muito importante, para organizar as aprendizagens, para organizar o estudo. A sala de aula vai ser muito mais um lugar de estudo e trabalho, do que um lugar onde se dão aulas” (Nóvoa, 2016).

A mudança de paradigma na educação é uma realidade, difícil de concretizar, mas inevitável. Vários são os autores que reafirmam a importância desta nova visão. Andreas Schleicher, diretor de Educação e Competências da OCDE, afirmou numa entrevista que “precisamos de nos tornar melhores a abraçar a diversidade, com abordagens de ensino diferenciadas. O passado era centrado no currículo, o futuro é centrado no aluno” (Schleicher, 2017).

O conhecimento empírico de quem trabalha no ramo da educação, diz-nos que sem a valorização de uma metodologia de projeto, não será possível caminhar numa individualização de percursos, permitindo a cada aluno valorizar as suas competências e atingir a satisfação pessoal das suas aprendizagens. É de acordo com esta visão que se têm implementado as medidas legislativas de autonomia, flexibilização e inclusão no sistema educativo português. No entanto, tal reforma tem desestabilizado de forma considerável um sistema organizacional consolidado. Num estudo divulgado recentemente pelo Ministério da Educação, da autoria da Professora Doutora Ariana Cosme (2018), é referido que Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular caracterizou-se, no ano letivo de 2017 / 2018, como:

“(...) um acontecimento controverso e marcado por tensões diversas que, no entanto, têm de deixar de ser vistas como problemas para passarem a serem abordadas como fatores estruturantes de um projeto que visa promover a transição da uma Escola sujeita a um paradigma educativo consolidado, do ponto de vista das suas conceções, procedimentos e estatutos dos atores em presença, para uma Escola que, resultando da subversão desse paradigma, está sujeita aos confrontos com aqueles que o defendem e, igualmente, às tensões entre todos os outros que, apesar de defenderem a necessidade de mudança, a interpretam em função de pressupostos e princípios distintos”(Cosme, 2018: 44)

Representando estas medidas uma grande mudança, sendo uma estratégia inovadora, constituem-se como um importante desafio para a gestão escolar. A citação anterior, permite antecipar fragilidades e um clima de desestabilização que reina em muitas escolas neste momento. As dificuldades anunciadas são as que diariamente fazem face as lideranças escolares quando pretendem inovar.

Passando de um paradigma, onde a formalidade de uma escola uniformizadora ainda reina, com a passagem de conhecimentos do professor ao aluno, com conteúdos complexos, onde a incompreensão da sua utilidade transmite uma sensação de dificuldade que satisfaz alguns professores, alunos e também as famílias, a outro paradigma em que algo de diferente, inovador pode ser encarado como facilitista, pouco sério. No contexto da avaliação formativa, Philippe Perrenoud refere que “(...) tudo o que se afasta de uma preparação para a avaliação escolar clássica (prova oral ou escrita) parece um pouco exótico, anedótico, não muito sério...” (Perrenoud, 1999: p. 148).

Numa entrevista, o Professor Adelino Calado, Diretor do Agrupamento de Escolas de Carcavelos, refere que “o nosso modelo não é facilitista. Pelo contrário, é muito mais exigente para a escola, para os professores e para os alunos. Requer muito mais trabalho de todos” (Calado, A., 2015).

Há doze anos, o Diretor deste agrupamento tomou a decisão de eliminar as retenções nas suas escolas, optando por um modelo onde os alunos com mais dificuldades são colocados em turmas mais pequenas, com mais professores, currículos adaptados e muitos apoios, até que consigam recuperar.

A valorização do saber em ação e dos valores de cidadania, que vão marcando as escolas que pretendem romper com um processo de ensino e aprendizagem clássico, têm também estado presentes nos debates sobre educação há décadas, sendo relativamente consensual a necessidade de mudança, contudo, não se tem revelado de fácil concretização. A análise desta temática, trouxe-me à memória uma citação de António Nóvoa, na qual refere que “estamos de acordo quanto ao que é preciso fazer, mas raramente temos conseguido fazer aquilo que dizemos que é preciso fazer” (Nóvoa, 2007).



## CAPÍTULO I – Estudo a realizar

### 1. Caracterização do estudo a realizar

De um modo geral, “a noção de metodologia de pesquisa refere-se ao conjunto de regras, etapas e procedimentos utilizados numa ciência para apreender os objetos estudados” (Dépelteau. 2000: 6). Esse é um dos objetivos deste estudo, compreender e apreender como os líderes podem fazer a diferença nas suas instituições.

Uma vez que o trabalho de investigação se centra no domínio das Escolas Inovadoras, este capítulo tem por objetivo caracterizar o estudo realizado neste âmbito, os seus participantes e a instituição que foi o objeto deste estudo.

Neste capítulo, após a caracterização, são apresentados os objetivos gerais e específicos, tal como a questão de partida.

A pesquisa empírica deste estudo é marcada por uma abordagem mista e pode dividir-se em duas etapas distintas. Numa primeira etapa foram convidados a participar sete diretores, de seis países europeus diferentes, todos eles com uma ligação à inovação escolar e a maioria tem larga experiência na gestão escolar. Numa perspetiva de recolha de dados qualitativos, foram realizadas com estes diretores entrevistas semiestruturadas, que permitiram a recolha da visão empírica que estes têm sobre a inovação escolar, quais as maiores barreiras e quais as melhores estratégias para ultrapassar as contrariedades.

A segunda etapa, tem início com a seleção de um agrupamento de escolas para realização do estudo qualitativo. Neste AE e com a formal autorização da diretora, foram aplicados questionários a alunos, docentes e aos encarregados de educação. A amostra relativa aos docentes, foi a mais alargada possível, sendo aplicados questionários a professores do 1º ciclo (1ºCEB), do 2º (2ºCEB), 3º ciclo (3ºCEB) e do ensino secundário.

Relativamente aos questionários aplicados aos alunos, foi tomada a opção metodológica de restringir a amostra a alunos do ensino secundário. Atendendo à complexidade do estudo e das questões colocadas, acreditamos que esta amostra seria a melhor opção. Em oposição a esta escolha, tomou-se a opção metodológica de selecionar apenas encarregados de educação do 1º CEB para a aplicação dos questionários. Esta opção justifica-se pela o facto de neste ciclo, os pais se revelarem mais próximos da escola e da escolaridade dos seus filhos, o que de acordo com o saber empírico, se vai diluindo aos longo dos anos de escolaridade.

## 2. Caracterização dos Diretores participantes

Para a recolha de dados empíricos na primeira etapa deste estudo, foi selecionada como ferramenta a entrevista semiestruturada. A utilização deste tipo de instrumento, “(...) favorece não só a descrição dos fenómenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade (...) além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de recolha de informações” (Triviños, 1987, p. 152).

Outra opção metodológica muito importante nesta etapa é a da amostra selecionada. Como já foi referido anteriormente, a opção foi a de convidar diretores de agrupamentos de escolas ou escolas não agrupadas de vários países europeus, tentando compreender o fenómeno das Escolas Inovadoras a uma escala europeia.

Dos entrevistados, temos dois diretores portugueses, um diretor finlandês, um diretor norueguês, uma diretora holandesa, um diretor inglês e uma diretora francesa. Procurou-se, mantendo a temática de estudo, as Escolas Inovadoras, que a amostra tivesse a representatividade de correntes diferentes de ensino, do norte ao sul da europa.

O entrevistado n.º 1 é diretor de um agrupamento de escolas em Portugal, de nacionalidade portuguesa e com mais de 16 anos de experiência na gestão escolar. A sua liderança e o seu agrupamento de escolas (AE) são reconhecidos a nível nacional pela inovação e pelas medidas arrojadas que vão tomando para reformar a política educativa da escola. De referir, que este tipo de postura tem valido ao diretor e ao seu AE uma larga cobertura mediática a nível nacional.

A sua gestão também tem sido reconhecida pela melhoria dos resultados escolares dos alunos. Quando se iniciou como diretor, o seu AE era o último no ranking de escolas em Portugal. Hoje é uma das escolas públicas portuguesas que apresenta melhores resultados. Na entrevista ao diretor, destacamos a frase onde refere que “... *aquilo que nós dizemos é... façam asneiras, arrisquem, não tenham medo (...). Vai ser através da asneira que vamos aprender mais depressa e esta filosofia de erro/correção, para aprender melhor e mais depressa foi uma coisa que foi passando e passa para as pessoas*” (E1).

A entrevistada n.º 2, de nacionalidade francesa, é diretora de uma escola experimental, que pertencente à Federação de Escolas Inovadoras em França. Esta escola foi fundada há 35 anos, com objetivo combater o insucesso escolar. Nesta escola, a gestão é partilhada por todo o corpo docente, sendo o diretor selecionado, de forma rotativa, pelos seus pares. A palavra de ordem para esta escola e para a diretora é o trabalho

colaborativo. A frase mais marcante da entrevista da diretora, foi a sua resposta à questão de que objetivos devem estar por detrás de uma inovação. Na sua resposta, a diretora referiu que o objetivo que motiva as inovações é o de “(...) *dar sentido ao ensino, colocar o aluno ao centro do sistema, fazendo-o de maneira que o aluno seja ator da sua escolaridade. Todo o que vamos inovar deve ir ao encontro deste objetivo*” (E2).

O entrevistado n.º 3 é um diretor norueguês, reconhecido pela forma arriscada e inovadora como introduziu a metodologia LEAN para a melhoria da qualidade na sua escola. É reconhecido internacionalmente pelos utilizadores desta metodologia de melhoria da qualidade. A metodologia LEAN é uma integração de métodos e ferramentas desenvolvidos na década de 90 no setor industrial e, em particular, na indústria automóvel. Esta estratégia é hoje utilizada por várias escolas, mas a escola deste diretor foi precursora na sua utilização. Na sua entrevista, o diretor refere várias vezes uma questão que coloca sempre aos seus professores quando pretende fazer algo de novo. A questão é, “(...) *por que razão devemos fazer isto e por que razão não o devemos fazer*” (E3).

A quarta entrevista foi realizada à diretora do AE que foi objeto de estudo desta dissertação. A diretora, de nacionalidade portuguesa, tem uma larga experiência na gestão escolar e acompanhou muita das reformas que se registaram no sistema educativo português nos últimos 20 anos. O AE que dirige, já foi escola piloto e, de acordo, com a diretora está sempre aberto à realização de estudos académicos, como foi o caso nesta investigação. A frase de maior relevância proferida pela diretora foi a seguinte: “*Considero que o conhecimento em inovação é importante para fazermos boas opções e é fundamental em qualquer escola*” (E4).

A entrevistada n.º 5 é uma diretora de nacionalidade holandesa e com uma considerável experiência internacional no âmbito da direção de escolas. Exerceu cargos de direção em escolas pertencentes ao Sistema das Escolas Europeias, também numa escola em Singapura, que é um dos países que ocupa os primeiros lugares nos resultados do PISA de 2015 e é atualmente a diretora de uma escola internacional na Holanda. Esta diretora, fruto da sua experiência, tem várias citações muito interessantes na sua entrevista, sendo a escolha difícil. Ainda assim, pela sua relevância tem de ser assinalada a frase onde a diretora refere que o que considera mais importante numa inovação. Para a diretora é “(...) *o valor acrescentado para a comunidade, com a criação de projetos*

*sociais inovadores que contribuem para o meio envolvente. A inovação existe para melhorar o mundo e para o fazermos devemos começar pela nossa comunidade” (E5).*

O entrevistado n.º 6 é um jovem diretor de uma escola internacional finlandesa, numa capital da Europa de leste. A Finlândia, com o sucesso que é reconhecido à sua política educativa, exporta o seu modelo de escola finlandesa para vários países do mundo. O diretor entrevistado, já exerceu o cargo de subdiretor numa escola deste tipo no médio oriente e atualmente é diretor de uma outra escola internacional finlandesa. Como docente, o diretor também teve uma carreira com várias experiências fora do seu país, o que certamente contribuiu para a visão inovadora que tem da educação. É no âmbito da relação com a família que selecionámos uma primeira frase deste diretor. É de destacar a frase em que o diretor refere que “...os pais estão muito interessados em vir à escola, eles sabem que são sempre bem-vindos” (E6).

O sétimo diretor entrevistado, é um diretor inglês com uma larga experiência na gestão escolar e é atualmente diretor de uma escola do Sistema de Escolas Europeias. Este sistema faz parte das instituições da União Europeia e o seu modelo, a sua configuração e organização são extremamente inovadores, essencialmente ao nível da riqueza linguística que proporciona aos seus alunos. Este diretor refere que “... a inovação é considerada importante quando pode tornar a escola uma melhor experiência para os alunos” (E7).

### 3. Caracterização da Instituição

Num trabalho de pesquisa, “... a precisão das descobertas depende em grande parte da maneira como é selecionada a amostra. O objetivo de qualquer projeto de amostragem é minimizar, dentro dos limites do possível, a diferença entre valores obtidos na amostra e os prevalentes na população do estudo” (Kumar, 2011: 204). Foi partindo deste princípio, que foram dados os primeiros passos neste trabalho de pesquisa para a seleção de uma instituição, que seria a base da amostra para a pesquisa de dados quantitativos.

Uma das questões que se colocou no início desta etapa, foi a de tentar compreender que tipo de AE seria o ideal para que os dados fossem de maior relevância para análise desejada. Inicialmente poderíamos considerar dois tipos de agrupamentos. Um AE ou uma escola não agrupada com uma gestão clássica e políticas educativas tradicionais. Ou um agrupamento reconhecido pela sua inovação, onde esta temática está perfeitamente integrada na sua comunidade escolar.

A seleção de uma amostra eminentemente tradicionalista apresentava previsíveis dificuldades. Existe certamente espaço, no âmbito da educação, para escolas que optam por uma metodologia clássica de ensino, pois continua a haver uma parte da população que as procura como a escola ideal para os seus filhos. Assim, as temáticas como a inovação e a mudança de práticas para os pais, alunos e professores deste tipo de instituições apresentam-se, possivelmente, como um assunto indesejável. Seria então previsível, uma atitude de oposição às questões colocadas.

Com a seleção de uma instituição eminentemente inovadora, quer ao nível da gestão, quer ao nível das políticas educativas, também se afiguravam alguns riscos para a investigação e para a riqueza dos dados recolhidos. Estando a sua comunidade educativa perfeitamente adaptada a esta realidade, perderíamos a riqueza da compreensão do que, a nível nacional, poderá representar o desejo e a opinião dos atores educativos.

Iniciou-se assim, a busca de uma amostra intermédia, mais próxima da realidade do sistema educativo português, com uma comunidade educativa heterogénea e com uma gestão aberta à inovação, mas que tem que fazer face às dificuldades que muitos agrupamentos de escolas têm no nosso país, com sobrepopulação, grande dispersão das suas escolas e com uma grande heterogeneidade da sua população.

Foi deste modo, que a escolha da instituição onde iria realizar o estudo quantitativo recaiu sobre um agrupamento de escolas (AE), considerado um Mega Agrupamento (MA), situado num concelho em franco desenvolvimento, na margem sul do rio Tejo. Este AE também se caracteriza pela diversidade das freguesias onde as suas escolas estão implementadas. Podemos encontrar neste AE, escolas caracterizadas pela ruralidade da sua freguesia de implantação e escolas em pleno meio urbano, com uma população ativa, constituída maioritariamente por famílias, com filhos em idade escolar.

O AE selecionado para este estudo foi implementado em agosto de 2010, de acordo com os objetivos políticos traçados pelo programa do XVIII Governo Constitucional sobre reordenamento da rede escolar. Sendo constituído por 10 escolas, e enquanto agrupamento vertical, tem na sua população escolar alunos desde o jardim-de infância até ao 12.º ano de escolaridade. As 10 escolas que integram o AE, encontram-se distribuídas por três freguesias. Este MA resulta da fusão de dois agrupamentos horizontais, que integravam escolas com JI e EB1, uma escola de JI/EB1 que se encontrava integrada num outro AE, uma escola básica integrada que contempla alunos do JI até ao 3.º Ciclo e a escola-sede com 3.º ciclo e Ensino Secundário.

Em 2017, no Projeto Educativo de Agrupamento de Escolas (PEA), eram apresentados os seguintes dados relativos ao número de alunos:

**Tabela 1: Número de Alunos e Turmas no Ensino Pré-Escolar, Ens. Básico e Ens. Sec.no AE**

N.º de Alunos do Ens. PréEscolar	N.º de turmas do Ens. PréEscolar	N.º de alunos do Ens. Básico (Total de ciclos)	N.º de turmas no Ens. Básico (total de ciclos)	N.º de alunos do Ens. Secundário (total de modalidades)	N.º de turmas do Ens. Secundário (total de modalidades)
373	15	2093	92	507	21

(Fonte própria)

O número de docentes deste AE também é considerável, como se pode constatar nas tabelas seguintes:

**Tabela 2: Distribuição do número de docentes por categoria profissional (2017)**

Quadro Agrupamento	Quadro Z.P.	Contratado	Total
138	37	65	240

(Fonte própria)

Através da análise da tabela seguinte, conseguimos constatar que os dados relativos à idade e antiguidade dos docentes do AE é muito semelhante aos valores a nível nacional. Poucos professores estão em início de carreira e a maioria se situa entre os 41 e 60 anos de idade, com tempo de serviço entre os 10 e os 29 anos. Podemos concluir que este AE tem assim um corpo docente experiente.

**Tabela 3: Distribuição do número de docentes pela idade / antiguidade (2017)**

Idade\ Antiguidade	Até 4 anos	Entre 5 e 9 anos	Entre 10 e 19 anos	Entre 20 e 29 anos	30 ou mais anos	Total
Entre 30 e 40 anos	13	7	37	0	0	57
Entre 41 e 50 anos	3	3	57	42	0	105
Entre 51 e 60 anos	1	1	2	38	26	68
Mais de 61 anos	0	0	1	5	4	10
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>97</b>	<b>85</b>	<b>30</b>	<b>240</b>

(Fonte própria)

Sendo um AE caracterizado pela diversidade da sua comunidade educativa e pela dispersão das suas escolas, é proposto na sua missão que o AE proporcione a cada aluno que o frequenta, uma Educação Inclusiva, independente das diferenças da sua condição socioeconómica, cultural ou outra, permitindo-lhe o acesso a um ensino de qualidade.

A Educação para a Cidadania representa um valor muito relevante para este AE, que preconiza na sua visão uma abertura ao exterior, evoluindo em harmonia com a comunidade.

#### 4. Objetivos Gerais

A definição de objetivos para a realização deste estudo, parte do princípio que “(...) os objetivos gerais indicam o eixo central do estudo enquanto os objetivos específicos identificam as questões específicas a que nos propomos estudar” (Kumar, 2011: 204). Também se pretende que os mesmos sejam claros e de natureza específica.

Tendo como ponto de partida estes princípios, foi definido o seguinte objetivo geral:

- *Projetar a disseminação de estratégias inovadoras como prática de aplicação corrente num agrupamento de escolas.*

#### 5. Objetivos Específicos

Na definição de objetivos específicos relativos ao estudo a realizar no âmbito da liderança, da gestão e administração escolar são formulados os seguintes objetivos específicos:

**Tabela 4 – Objetivos Gerais e Objetivos Específicos.**

Objetivos gerais	Objetivos específicos
- Projetar a disseminação de estratégias inovadoras como prática corrente num agrupamento de escolas.	- Interpretar a motivação dos diretores escolares na introdução de estratégias inovadoras.
	- Compreender como motivar os professores para a mudança.
	- Compreender como saber envolver as famílias numa escola inovadora.
	- Compreender como é que a motivação dos alunos se traduz na construção de uma escola inovadora.

(Fonte própria)

#### 6. Questão de estudo ou questão de partida

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), a questão de partida é o primeiro fio condutor da pesquisa, na qual o investigador tenta exprimir o que pretende saber, elucidar ou tornar compreensível. Também para Kumar (2011) “a formulação de um problema de pesquisa é o primeiro e mais importante passo do processo de pesquisa. É como a identificação de um destino antes de iniciar uma viagem” (Kumar, 2011: 57).

Quivy e Campenhoudt (2005) apresentam três características para uma boa questão. De acordo com estes autores, a questão de partida deve apresentar qualidades de

clareza, de exequibilidade e pertinência. A clareza da questão diz respeito à precisão e concisão no modo como esta é formulada. A exequibilidade está ligada ao carácter realista ou irrealista do trabalho. As qualidades de pertinência dizem respeito ao registo (explicativo, normativo ou preditivo) em que se enquadra a pergunta de partida.

É com base na citação de Hargreaves e Fink (2007), onde é referido que “(...) em educação, a mudança é fácil de se propor, difícil de implementar, e extraordinariamente difícil de sustentar” (Hargreaves, Fink, 2007: 11), que é elaborada a questão de partida do presente estudo sobre as Escolas Inovadoras. Assim, este estudo tem a seguinte questão de partida:

*Como é que a liderança da escola, consegue desenvolver uma política de inovação sustentável?*



## CAPÍTULO II - Enquadramento Teórico

No enquadramento teórico de um trabalho de pesquisa, torna-se decisivo ultrapassar o caos que podem constituir as inúmeras fontes de informação. Assim, “(...) o problema é agora o de saber como proceder para conseguir uma certa qualidade de informação” (Quivy e Campenhoudt, 2005: 49).

É neste capítulo que, através da informação obtida pela pesquisa efetuada, se pretende contextualizar a temática das Escolas Inovadoras. Sendo assim, a pesquisa bibliográfica recaiu sobre fontes nacionais e internacionais, partindo do princípio que “(...) todo o trabalho de investigação se escreve num *continuum* e pode ser situado dentro de, ou em relação a, correntes de pensamento que o precedem ou influenciam” (Quivy e Campenhoudt, 2005: 50).

Como ponto de partida para a pesquisa bibliográfica, foram definidos termos chave que são hoje os maiores desafios das lideranças escolares. A equidade, a inclusão, o sucesso educativo, a relação entre a escola e a família e a relação que estas temáticas podem ter com a inovação. É também importante compreender o fenómeno da inovação, que está tão presente no nosso quotidiano, mas que é tão difícil de identificar. A visão do que representa a inovação para a educação também importa esclarecer, pois sendo um setor com características tão específicas, convém clarificar o que representa a inovação para os líderes das escolas e o impacto que a ação dos diretores pode ter para a promoção de uma cultura inovadora. A terminar este capítulo, pretendemos compreender a relevância que avaliação da inovação pode representar para as organizações.

### 1. A Inovação

O conceito inovação está com muita frequência associado à mudança, contudo, está hoje presente em todas os setores profissionais e, normalmente, associado a uma intenção de prestar um melhor serviço.

Numa publicação da OCDE, intitulada *Medindo a inovação na educação, uma viagem ao futuro*, a inovação é definida como:

“a implementação de um novo ou significativamente melhorado produto (...) ou processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional em práticas de negócios, organização do local de trabalho ou das relações externas” (Vincent-Lancrin et al., 2017: 7).

Vários são os autores que aproximam a capacidade de inovação a um processo criativo. Para Christian D. Schunn (Schunn et al., 2006), a inovação é definida como muito próxima da criatividade:

“Inovações e descoberta são os resultados tangíveis. É necessária criatividade para produzir esses resultados. Os processos de inovação e descoberta devem ser processos formais que atraem a criatividade para esses fins” (Schunn et al., 2006: 8).

A intenção de melhorar é intrínseca à natureza do ser humano. Todos nós já tivemos certamente reflexões para mudar algo, quer o tenhamos exteriorizado ou não. A inovação nasce assim de uma intenção de evolução, de mudança, de transformação de uma realidade que permita facilitar o processo onde estamos envolvidos. Contudo, este não é um conceito consensual, pois o termo inovação é frequentemente utilizado em muitos discursos e pode ser o suporte de convicções muito diferentes.

Françoise Cros refere que “(...) cada um tem a sua própria definição muito ligada às suas convicções” (Cros.F, 204: 16).

A autora enumera cinco componentes que permitem saber se estamos perante uma inovação:

#### **Inovação como algo de novo:**

“O que se nota é a qualidade da ação, sua ousadia, porque a inovação é um evento. A inovação pode ser qualificada como algo novo por alguém e negado pelo outro”.

#### **Inovação como produto:**

“O produto pode ser um atestado da inovação, mas não pode ser a garantia. O produto pode ser um elemento da definição de inovação, mas não pode definir inovação sozinho. O coração da inovação é o utilizador. Sem “espírito” do utilizador, não há inovação”.

#### **Inovação como mudança:**

“Na inovação há mudança, mas não uma mudança qualquer. Qualquer mudança não é uma inovação, no entanto inovação é mudança, mas uma mudança específica: intencional, voluntária e deliberada”.

#### **Inovação como ação finalizada:**

“A inovação é uma mudança voluntária e, portanto, baseada em metas e objetivos. A inovação é sustentada por intenções, valores fortes que desencadeiam ações. Não podemos dizer que uma inovação é sempre positiva e boa. Daí a crescente necessidade de sua avaliação”.

#### **Inovação como processo:**

“A inovação não é um projeto e, quando ouvimos falar de um projeto de inovação, encontramos um certo paradoxo. A inovação e o projeto têm objetivos. Se a inovação tem um propósito, ela não pode, em essência, ter programação, porque isso significa que ela sabe exatamente o que fará. Inovação é a gestão de imprevistos, riscos, incertezas”.

(Cros.F, 2004)

A inovação tem que ser vista como um processo sem fim, uma atitude, um modo de estar, pois é uma ação interminável, que deve estar em constante avaliação. Também deve representar uma mudança consciente, intencional e deliberada, liderada por intenções inovadoras e não deve estar exclusivamente ligada à introdução de tecnologia.

## 2. A inovação na Educação

No âmbito da educação, podemos constatar que a inovação se apresenta em diferentes dimensões. Desde a dimensão macro, com os decisores políticos a utilizarem a intenção de inovar nos seus discursos e através de intenções legislativas, ao nível intermédio, com a gestão escolar a pensar uma nova escola, melhor adaptada aos seus alunos, até ao nível micro, com o professor a inovar diariamente nas suas práticas pedagógicas. Esta mesma visão é referida por Marc Durando (2017):

“A capacidade de ampliar as inovações deve existir em vários níveis na infraestrutura educacional (micro, meso e macro), e o uso pleno e eficaz das inovações só pode ocorrer se todos os níveis estiverem conscientes e permanentemente voltados para a mudança” (Durando, 2017: 26).

De acordo com vários relatórios internacionais e projetos de cooperação europeus, torna-se muito importante a colaboração a um nível macro, com troca de experiências. O relatório da Comissão Europeia, *“Ideias europeias para uma melhor aprendizagem: a governação dos sistemas de ensino escolar”*, refere a importância desta colaboração:

“(…) a cooperação em rede oferece um grande potencial (...) Uma compreensão mais profunda do objetivo e da natureza das redes para inovação e implementação é crucial para o impacto positivo e sustentável de qualquer ação” (Comissão Europeia, 2018: 2).

Ao nível da decisão política, “... não é novidade, que quase todas as reformas escolares afirmam melhorar a eficiência das escolas, nomeadamente através do combate ao insucesso escolar e à desigualdade” (Perrenoud, 2002: 1). Mas este tipo de promessas podem ter um efeito muito negativo:

“É demagógico dizer que uma única reforma pode fazer milagres. Quando os governos ou renovadores fazem promessas imprudentes, eles causam decepções que deixam sua marca” (Perrenoud, 2002: 2).

Em 2002, Perrenoud propõe-se também a enumerar dez princípios para um sistema educativo mais eficiente. De acordo com o autor, para que seja possível concretizar uma melhoria ao nível da eficiência nas escolas é necessário:

1. Políticas educacionais mais sustentáveis, sistémicas e negociadas.
2. Instituições que têm os meios da sua autonomia e sabem como dar conta de seu uso.

3. Profissionais qualificados, autónomos e reflexivos comprometidos com a melhoria contínua e cooperativa de práticas e dispositivos.
4. Executivos com liderança profissional mais do que controle burocrático.
5. Currículos flexíveis, indo ao essencial e visando objetivos de treino explícitos e razoáveis.
6. Didática construtivista e dispositivos educacionais criando situações frutíferas de aprendizagem.
7. Uma organização do trabalho escolar que se coloca, principalmente, ao serviço de uma pedagogia diferenciada.
8. Uma divisão justa e negociada do trabalho educacional entre pais e escola.
9. Profissões baseadas no conhecimento apoiado pelas ciências sociais e humanas.
10. Uma cultura de avaliação mais inteligente.

(Perrenoud, 2002: 2)

Esta visão de uma escola mais eficiente, preconizada por Perrenoud em 2002, tem muitas semelhanças com estratégia governativa do XXI Governo Constitucional de Portugal para a educação. Temáticas como a inclusão, a equidade, a individualização de percursos e o sucesso escolar de todos alunos, tal como estratégias de flexibilização do currículo e o trabalho de projeto, apoiadas pelo reforço de autonomia das escolas, ressurgem no panorama educativo português através da promulgação de legislação do atual Ministério da Educação.

Em fevereiro de 2017, com o instrumento desenvolvido para enquadrar o Perfil do Aluno à saída da escolaridade obrigatória, deu-se início a esta estratégia legislativa de alteração de mentalidades e de práticas no sistema educativo português. O Perfil do Aluno, homologado pelo Despacho n.º 6478/2017, 26 de julho, pretende constituir-se “como matriz comum para todas as escolas” (Despacho n.º 6478/2017, de 26 de julho do Ministério da Educação). Contudo, como se pode ler no prefácio do Despacho n.º 6478/2017, da autoria de Guilherme d’Oliveira Martins, não se pretende uniformizar, mas sim realçar os valores que devem partilhar as diferentes escolas:

“A referência a um perfil não visa, porém, qualquer tentativa uniformizadora, mas sim criar um quadro de referência que pressuponha a liberdade, a responsabilidade, a valorização do trabalho, a consciência de si próprio, a inserção familiar e comunitária e a participação na sociedade que nos rodeia” (Despacho n.º 6478/2017, de 26 de julho do Ministério da Educação).

Em 2017 com a publicação do Despacho n.º 5908/2017, de 5 de julho, dá-se início-se à implementação do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular dos Ensinos Básico e Secundário. No ano letivo de 2017 / 2018 participaram, de forma voluntária, no projeto piloto da Autonomia e Flexibilidade Curricular 226 Agrupamentos Escolares e Escolas não agrupadas.

Com o início do ano letivo de 2018 / 2019, entra em vigor o Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho, o qual alarga a todo o sistema educativo público português o Projeto da Flexibilização Curricular e o Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho, que regulamenta a Educação Inclusiva. A adaptação do Sistema Educativo à visão preconizada nestes dois documentos implicará uma mudança de mentalidade, sendo claramente o aluno a estar no centro do sistema.

Após décadas onde era primordial assegurar a igualdade no acesso, hoje, às escolas é pedido o desenvolvimento de uma pedagogia que valorize o sucesso educativo de todos os alunos. Neste mesmo texto, é apresentada a visão que é preconizada para uma alteração de práticas pedagógicas:

“A realização de aprendizagens significativas e o desenvolvimento de competências mais complexas pressupõem tempo para a consolidação e uma gestão integrada do conhecimento, valorizando os saberes disciplinares, mas também o trabalho interdisciplinar, a diversificação de procedimentos e instrumentos de avaliação, a promoção de capacidades de pesquisa, relação, análise, o domínio de técnicas de exposição e argumentação, a capacidade de trabalhar cooperativamente e com autonomia” (Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho do Ministério da Educação, 2018).

O projeto de flexibilização curricular português é visto pela OCDE como um meio de alcançar “equidade e um acesso igual a todos os estudantes”. Acrescenta ainda que “atingir uma maior equidade na educação não é apenas um imperativo de justiça social, parece ser também uma maneira de utilizar os recursos de forma mais eficaz e promover a coesão social” (Schleicher, 2017).

O Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho, que regulamenta a Educação Inclusiva e que aparece como parte integrante de uma nova visão preconizada pelo XXI Governo Constitucional, tem sido referido quer pelas suas virtudes, como pela dificuldade que tem criado às escolas na sua implementação. Este, representa claramente uma mudança, passamos a uma aposta “... numa escola inclusiva onde todos e cada um dos alunos, independentemente da sua situação pessoal e social, encontram respostas que lhes possibilitam a aquisição de um nível de educação e formação facilitadoras da sua plena inclusão social” (Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho do Ministério da Educação, 2018).

Mais do que uma intenção de mudança, a passagem a uma escola mais inclusiva, que reforça os valores de cidadania, é uma necessidade. Sendo a temática deste estudo as Escolas Inovadoras, e considerando que a mudança deve representar uma evolução

consciente e uma mais-valia para a comunidade educativa e para o seu meio envolvente, então, temos que considerar que estas são as verdadeiras apostas que a inovação na educação deve fazer.

Sendo louváveis as iniciativas legislativas, elas são frequentemente condicionadas pelas dificuldades de variadíssima ordem com que se deparam as escolas atualmente, pois “inquéritos internacionais recentes chamam a atenção para o fosso entre o que os sistemas de educação gostariam de fazer e o que fazem” (Perrenoud, 2002: 1).

É neste contexto, que os líderes inovadores podem fazer a diferença. Vários dos diretores entrevistados, no âmbito deste estudo sobre as Escolas Inovadoras, referem que “*a inovação não se faz por Decreto-Lei*”. Nas escolas, toda a sua comunidade educativa tem que acreditar nestas medidas para que elas possam ter sucesso. Passamos assim a um nível intermédio da intervenção.

### 3. Lideranças inovadoras

Como foi referido no tópico anterior, a escola para fazer face aos desafios da redução das desigualdades, da inclusão está obrigada a novas políticas de flexibilização do currículo e a uma desconstrução do modelo de escola tradicional, ainda muito presente nos nossos dias.

Não há dúvida que a heterogeneidade é um grande desafio e que para dar resposta é necessário muito trabalho. A constatação destas dificuldades e o facto de sermos confrontados, frequentemente, com o conceito de que os alunos devem ser todos iguais, nos seus comportamentos e competências, leva muitos docentes a esquecerem a diversidade que têm à sua frente e a promover o aluno médio entre todos. Como refere Luísa Cortesão (2007), os professores passam a ver em tons cinzentos (da normalidade) e a desenvolver um «daltonismo cultural». Contudo, é necessário encarar essa diversidade como uma mais-valia. Este é um dos grandes desafios que enfrentam hoje os Diretores.

Torna-se assim imperioso uma liderança que quebre com o paradigma atual. Para esta mudança necessária, os líderes escolares enfrentam como maiores desafios a motivação dos professores e das famílias. Estas são duas variáveis que pretendemos desenvolver no Estudo Qualitativo, a realizar com o conhecimento empírico dos diretores que apresentam uma experiência relevante na introdução de inovação.

Relativamente ao relacionamento com os docentes, muitos gestores escolares já apresentaram, certamente, projetos educativos muito inovadores, contudo, não foram suficientemente eficazes para motivar a comunidade escolar a participar nas suas ideias.

A escola como grande organização que é, com uma complexidade relevante, exige aos seus funcionários um grande envolvimento. Este envolvimento é normalmente um obstáculo ao desenvolvimento, pois a forma excessiva como os professores estão envolvidos nas rotinas da escola leva a que a inovação seja rejeitada.

Philippe Perrenoud, citando Huberman (1989), refere que “muitos professores sabem ou percebem que, sem evolução, estão condenados à rotina e ao tédio (...) a mudança não passa de um momento difícil, por vezes estimulante, caso resulte numa renovação, cria equilíbrios mais fecundos” (Perrenoud, 1999: 157).

O Diretor deve procurar exercer uma influência positiva sobre todos os atores da comunidade escolar, a sua ação pode ser decisiva. “A influência que o diretor exerce sobre o clima e a cultura da organização, nomeadamente através da capacidade que ele tem (nas “escolhas eficazes”) para definir prioridades baseadas na Missão central da escola e para obter apoio e comprometimento dos professores para a sua realização” (Barroso, 2005: 150).

A postura do Diretor não deve passar pela imposição, mas sim, fazendo confiança, delegando responsabilidades e, essencialmente, sendo justo. Azevedo (2003), apresenta a seguinte definição sobre a postura do gestor escolar:

“(...) é um guia, um facilitador, que ouve e ajuda a transformar as ideias e iniciativas em planos, que reúne e aplica recursos, que atua e faz atuar, avalia e faz avaliar, que liga e une o que pode andar separado pelos campos administrativos, financeiros, pedagógicos (...)” (Azevedo, 2003: 32).

Sobre o perfil do Diretor e da gestão de recursos humanos, o mesmo autor acrescenta:

“Não será um bom gestor e líder quem quer, mas quem reúne um perfil técnico e emocional e uma maturidade e experiência capazes e adequadas, por exemplo, saber ouvir e compreender, manter uma atitude positiva, facilitar o sucesso de todos os intervenientes e das equipas de trabalho, saber decidir com firmeza, ser íntegro, saber conceber, planear e executar um projeto educativo, incentivar a criação de ambientes estimulantes para a aprendizagem, estimular a cooperação entre os vários atores, querer ser avaliado” (Azevedo, 2003: 86).

Relativamente à variável da relação entre a família e a escola, os líderes escolares devem promover a aproximação, dando corpo a uma verdadeira comunidade escolar. “O envolvimento dos pais na escolaridade de seus filhos é associado ao sucesso escolar das crianças, com os efeitos positivos do envolvimento dos pais a serem agora demonstrados numa ampla faixa de idades e população” (Grolnick et al., 1997: 538).



Neste âmbito, tão decisivo para o sucesso da escola, o diretor deve promover uma política de aproximação e abertura ao meio e às famílias. O diretor deve optar por um largo dinamismo na escola que possa, em conjunto com toda a comunidade escolar, criar verdadeiros laços de pertença.

Contudo, penso que a missão crucial para o diretor escolar neste contexto será a promoção desta postura de abertura nos seus docentes. Eles são o contacto mais próximo e frequente entre a escola e a família. “Alunos cujos professores utilizaram mais práticas de envolvimento dos pais revelam-se mais positivos em relação à escola e alcançam maiores ganhos...” (Grolnick et al., 1997: 539). Esta aproximação entre a escola e as famílias irá certamente reforçar a confiança que os pais têm na escola dos seus filhos, e por consequência, fortalecer a credibilidade dos professores e da escola.

Pelo que foi exposto neste tópico relativo a uma liderança para a inovação, parece claro que um modelo de liderança partilhada pode contribuir para o sucesso nas duas variáveis apresentadas anteriormente. De acordo com Woods (2015) um modelo de Liderança Distribuída para a Equidade e Aprendizagem “(...) envolve um comprometimento explícito com a promulgação dos valores de equidade e prática democrática, bem como um entendimento compartilhado de que a liderança pode vir de todas as partes e níveis da organização. Para desenvolver ou melhorar a liderança distribuída, esses compromissos e entendimentos chave precisam ser refletidos nas ideias e valores que compõem a cultura compartilhada de uma escola” (Woods, 2015: 183).

O diretor deve procurar constituir uma equipa de trabalho coesa, com qual consiga inspirar professores, alunos e as famílias. De acordo com Lahtero, Lång e Alava (2017), citando Bolden (2011), “uma liderança centrada numa só pessoa, com o objetivo de manter a ordem e o controlo, já não se adequa às exigências e necessidades das organizações nos nossos dias” (Lahtero, Lång et Alava, 2017: 217).

Os mesmos autores, citando Lambert (2002), acrescentam que “um gestor que lidera sozinho e que se afasta da liderança partilhada cria uma grande dependência das suas ações (Lahtero, Lång et Alava, 2017: 218), criando, desta forma um problema de sustentabilidade na sua organização, que não funciona sem a sua presença.

A opções governativas dos países europeus, seguindo na sua generalidade correntes similares, levou a uma reorganização das redes escolares, onde a concentração de recursos era uma opção clara. Segundo Lahtero, Lång e Alava (2017), “a tendência da rede escolar na Finlândia de se tornar cada vez mais dispersa, o que começou nos anos



60, e está prevista para continuar no futuro (...) onde são criadas escolas cada vez maiores, o que levou à necessidade de desenvolver e adotar novos modelos de liderança. A necessidade de distribuir responsabilidades e delegar competências tem vindo a aumentar” (Lahtero, Lång et Alava, 2017: 218).

De forma geral, as escolas têm se transformado em organizações cada vez mais complexas. David Ng e Jeanne Ho (2012), no seu artigo sobre a Liderança Partilhada na Reforma das TIC nas escolas públicas de Singapura, referem que “o estudo constatou que a liderança para a reforma das Tecnologias da Comunicação e Informação é distribuída de acordo com as funções de liderança transformacional, liderança instrucional, liderança emocional e a gestão estratégica de recursos (...) A gerência de topo desempenha consistentemente a liderança transformacional, enquanto a gerência intermediária, geralmente desempenha uma liderança instrucional. Tanto a alta administração quanto a intermédia podem desempenhar ações ao nível da liderança emocional” (Ng et Ho, 2012: 235).

A interdependência com a partilha e cooperação entre as várias lideranças também é considerada muito importante por David Ng e Jeanne Ho (2012), que referem que “tanto a liderança de topo quanto a liderança intermédia da escola (...) provaram ser interdependentes e reforçarem-se mutuamente” (Ng et Ho, 2012: 248).

A liderança partilhada não é uma mera delegação de funções, mas sim uma verdadeira partilha em cooperação da liderança. Não deve ser concretizada apenas pela simples delegação ou distribuição de tarefas, pois o sucesso de uma liderança partilhada deve ser alcançado pela interação e cooperação entre os membros das equipas de gestão.

Os desafios para um diretor que queira promover a inovação na sua escola são consideráveis. As aptidões sociais serão muito importantes para alcançar este objetivo. De acordo com Goleman (2005), são estas as competências essenciais para um líder:

- Influência: Utilizar táticas eficazes de persuasão.
- Comunicação: Enviar mensagens claras e convincentes.
- Gestão de conflitos: Negociar e resolver desacordos.
- Liderança: Inspirar e guiar.
- Catalisador de mudanças: Iniciar, promover ou gerir a mudança.

(Goleman, 2005: 176)

Uma liderança inspiradora, apoiada numa equipa coesa, que estabelece uma relação de confiança com os diversos atores da comunidade escolar, apostando na

inclusão e na equidade, será certamente uma liderança promotora de uma atitude inovadora.

#### 4. Modelos pedagógicos inovadores

Os desafios dos nossos dias e do futuro, obrigam e permitem uma abertura à busca de novas oportunidades, a uma busca do conhecimento, de contactos, de inovação a uma escala global. Coutinho e Lisbôa (2011) chamam a atenção para esta necessidade, “uma nova era que oferece múltiplas possibilidades de aprender, em que o espaço físico da escola, tão proeminente em outras décadas, neste novo paradigma, deixa de ser o local exclusivo para a construção do conhecimento e preparação do cidadão para a vida ativa” (Coutinho, Lisbôa, 2011: 5).

Como verificamos anteriormente, existe uma intenção de mudança, impulsionada pela necessidade dos sistemas escolares se adaptarem a uma nova realidade social, mas é, essencialmente, ao nível da relação entre o professor e o aluno que podemos e devemos promover essa mudança.

Observamos diariamente casos de professores que procuram “*fazer diferente*”, adaptando as suas estratégias às necessidades de cada aluno, promovendo a equidade e reforçando os valores de cidadania e inclusão nas suas turmas. Infelizmente, não sendo raros, são ainda considerados pela maioria como exóticos ou excêntricos.

Para que cada professor e educador possa adotar uma metodologia virada para a inovação, temos que valorizar todas as pequenas etapas que cada um vai ultrapassando.

Não é muito difícil de encontrar modelos ou estratégias pedagógicas inovadoras. Não sendo o propósito deste estudo, apresentamos aqui alguns modelos pedagógicos que podem inspirar os professores na adoção de novas práticas:

- O modelo pedagógico 21st Century Classroom Design;
- O modelo pedagógico Future Classroom Lab;
- O modelo pedagógico “Projeto Coopera”.

Todos estes modelos apresentam como maior motivação a aprendizagem pela descoberta, a utilização de metodologias ativas que permitam aos alunos desenvolver as suas competências ao nível da pesquisa, do raciocínio, do trabalho colaborativo e o desenvolvimento da criatividade. Estes modelos pedagógicos podem ser consultados de forma mais aprofundada no anexo 6 deste estudo.

O mais importante, não é que estes modelos sejam adotados pelos professores, mas que os motivem e inspirem a uma mudança voluntária e consciente das suas práticas pedagógicas. Assim, individualmente ou com os colegas da sua escola, possam construir o seu próprio modelo, o modelo que melhor servirá as necessidades dos seus alunos.

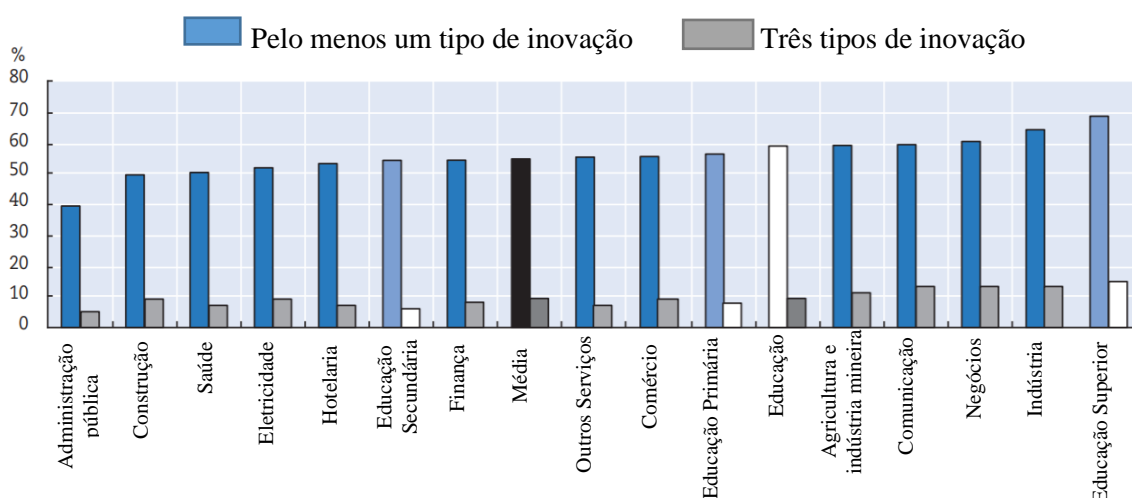
## 5. Avaliar a inovação

Não sendo um processo fácil, pois a definição de inovação é já em si de difícil compreensão, “(...) a capacidade de medir a inovação é essencial para a melhoria da educação” (Vincent-Lancrin et al, 2017: 7). A avaliação da inovação pode fornecer dados muito importantes e que podem contribuir para a melhoria de todo um sistema educativo. Esta visão é referida numa publicação da OCDE, sob o título “Measuring Innovation in Education”:

“Monitorizar sistematicamente se, e como, as práticas estão a mudar nas salas de aula e nas organizações educacionais, como os professores desenvolvem e usam os seus recursos pedagógicos e até que ponto a mudança e a inovação estão ligadas a melhores resultados educacionais, proporcionariam um aumento substancial na base de conhecimento da educação internacional” (Vincent-Lancrin et al, 2017: 7).

Contrariamente ao que muitos acreditam, o setor da educação apresenta bons índices de inovação. Podemos constatar esta realidade através da análise do seguinte gráfico:

**Gráfico 1: Índice de Inovação por setor profissional**



(Vincent-Lancrin et al, 2017: 11)

Existem várias abordagens que permitem avaliar a inovação em educação. Isolina Oliveira e Conceição Courela (2013), citando Michael Fullan (2007) apontam três componentes que devemos observar na avaliação de práticas inovadoras:

- *A utilização de novos materiais ou tecnologias;*
- *O uso de novas estratégias ou atividades;*
- *A alteração de crenças por parte dos intervenientes.*

(Oliveira et Courela, 2013: 18)

De acordo com o relatório da OCDE, intitulado “Measuring Innovation in Education” (2017), se observarmos os estudos PISA ou TIMSS podemos constatar que:

- Em todos os países participantes, houve grandes progressos nas práticas pedagógicas inovadoras em áreas como relacionar as aulas à vida real, competências de ordem superior, interpretação de dados e textos e personalização do ensino;
- De forma geral, houve mais inovação na sala de aula do que no nível da escola;
- As organizações escolares inovaram nas áreas da educação especial, da criação de comunidades de aprendizagem profissional para professores, da avaliação e análise e construção de relacionamento com stakeholders externas (como pais).

(Vincent-Lancrin et al, 2017: 12)

O mesmo estudo aponta os seguintes exemplos de inovação na educação, dividindo-os em três categorias, a inovação na sala de aula, a inovação nas escolas e a inovação nas relações externas:

Tabela 5 - Inovação na Educação		
Na sala de aula: Práticas Pedagógicas	Na Escola: Métodos de trabalho e recursos	Nas relações externas
1. Permitir que os alunos possam conceber as suas próprias experiências; 2. Permitir aos alunos exporem as suas ideias; 3. Explicar a relevância da ciência na vida quotidiana; 4. Uso da memorização de factos e procedimentos como técnica pedagógica; 5. Usar a possibilidade de fazer simulações de computador para aprender; 6. Utilizar os computadores para desenvolver competências praticas e procedimentos.	1. Colaboração de professores em forma de observação em pares; 2. Colaboração dos professores através da discussão do ensino com colegas; 3. Desenvolvimento profissional para promover o pensamento crítico e a solução de problemas dos alunos; 4. Disponibilidade de laptops, tablets ou notebooks nas escolas.	1. Participação dos pais nas atividades escolares; 2. Publicação de dados de desempenho escolar.

(Vincent-Lancrin et al, 2017: 17)

## CAPÍTULO III - Metodologia

O capítulo três deste estudo tem como objetivo apresentar a metodologia e as opções metodológicas utilizadas na abordagem empírica.

A expressão metodologia de investigação é utilizada “(...) para referir a forma como alguém responde a questões de investigação. A metodologia inclui, não só as técnicas de recolha de dados, como também o desenho de investigação, o enquadramento, os assuntos, a elaboração de relatórios, entre outros” (Hudson et Ozanne, 1988: p. 508).

Um estudo sobre uma temática tão abrangente como a das escolas inovadoras, tem forçosamente que ser enquadrado, dada a vasta extensão da temática em estudo. Assim, pretende-se delimitar o objeto de estudo à ação dos diretores e compreender como fazem face a uma imprescindível mudança de mentalidade por parte da comunidade educativa das suas escolas.

Este capítulo será dividido em três subcapítulos. Num primeiro será apresentado o tipo de estudo a realizar, seguido pela definição das técnicas de recolha de dados e a forma como estes serão analisados.

### 1. Tipo de estudo

O desenho metodológico de um trabalho de pesquisa é um desafio importante e deve, essencialmente, apresentar uma coerência entre os seus elementos. Podemos afirmar que “(...) uma pesquisa em ciências sociais não é uma sucessão de métodos e técnicas estereotipadas que basta apresentarmos numa ordem imutável (...) o trabalho é construído por muitos exemplos reais. Alguns deles serão usados várias vezes, a fim de tornar clara a coerência geral de uma pesquisa” (Quivy e Campenhoudt, 2005: 20).

O estudo previamente apresentado nesta dissertação, contempla duas vertentes, um Estudo do tipo Quantitativo e um Estudo do tipo Qualitativo.

De acordo com os objetivos traçados para o desenvolvimento deste estudo, foi considerada adequada uma abordagem através de uma metodologia mista. Foram utilizados elementos de natureza quantitativa, retirados dos questionários aplicados aos professores, alunos e encarregados de educação e elementos qualitativos que foram o resultado da análise das entrevistas ao Diretores de Escolas.

## 2. Instrumentos de recolha de dados

De acordo com Robert K. Yin (2001), podemos fazer uma recolha de dados partindo de seis formas de pesquisa diferentes: a pesquisa documental, os registos de arquivo, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefactos físicos. O autor também apresenta três princípios fundamentais:

- a) várias fontes de evidências, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas;*
- b) um banco de dados para o estudo de caso, isto é, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso;*
- C) um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.*

(Yin, 2001: 105)

Os trabalhos de pesquisa em ciências sociais apresentam dois tipos de observação. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), a observação direta “(...) é aquela em que o próprio investigador procede diretamente à recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados” (Quivy e Campenhoudt, 2005: 164). Já na observação indireta, “(...) o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada. Ao responder às perguntas, o sujeito intervém na produção da informação. Esta não é recolhida diretamente, sendo, portanto, menos objetiva (...) Na observação indireta, o instrumento de observação é um questionário ou um guião de entrevista” (Quivy e Campenhoudt, 2005: 164).

Com base nos princípios aqui apresentados, foi elaborado a seguinte tabela:

**Tabela 6 – Design metodológico do Estudo Quantitativo.**

Objetivos Específicos	Fontes	Tipo de observação	Técnica de recolha de dados	Técnicas de análise de dados
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpretar a motivação dos diretores escolares na introdução de estratégias inovadoras.</li> <li>- Compreender como motivar os professores para a mudança.</li> <li>- Compreender como envolver as famílias numa escola inovadora.</li> <li>- Compreender como é que a motivação dos alunos se traduz na construção de uma escola inovadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Professores de diferentes níveis de ensino.</li> <li>-Pais e Encarregados de Educação.</li> <li>- Alunos do ensino secundário.</li> </ul>	-Observação indireta.	Inquérito por questionário.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise estatística.</li> <li>Análise de conteúdo.</li> </ul>

(Fonte própria)

**Tabela 7 – Design metodológico do Estudo Qualitativo sobre as Lideranças Inovadoras.**

Objetivos Específicos	Fontes	Tipo de observação	Técnica de recolha de dados	Técnicas de análise de dados
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpretar a motivação dos diretores escolares na introdução de estratégias inovadoras.</li> <li>- Compreender como motivar os professores para a mudança.</li> <li>- Compreender como envolver as famílias numa escola inovadora.</li> <li>- Compreender como é que a motivação dos alunos se traduz na construção de uma escola inovadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 diretores inovadores oriundos de diferentes países europeus.</li> </ul>	Observação indireta.	Entrevista individual semiestruturada.	Análise de conteúdo.

(Fonte própria)

### 3. Análise de dados

Mediante os instrumentos de recolha de dados selecionados para este estudo a desenvolver no âmbito da Tese de Mestrado em Gestão e Administração de Escolas, são propostos dois tipos de análise de dados, a Análise de Conteúdo e a Análise Estatística.

Estas duas formas de análise de dados estão presentes em ambos os estudos. Para Quivy e Campenhoudt (2005), a Análise Estatística é adequada “(...) a todas as investigações orientadas para o estudo das correlações entre fenómenos suscetíveis de serem expressos por variáveis quantitativas” (Quivy e Campenhoudt, 2005: 223). Neste contexto, serão analisados os dados obtidos através dos Inquéritos por questionário realizados com os alunos, professores e encarregados de educação. Para o tratamento dos dados retirados destes questionários também será necessária uma análise de conteúdo, pois nos questionários estão presentes duas questões abertas.

A Análise de Conteúdo foi o método selecionado para o tratamento da informação obtida através das entrevistas semiestruturadas, a realizar com os Diretores de Escolas Inovadoras, oriundos de diferentes países europeus. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), a importância da Análise de Conteúdo na investigação social “(...) é cada vez maior, nomeadamente porque oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunho que apresentam um certo grau de profundidade e complexidade” (Quivy e Campenhoudt, 2005: 227).

## **CAPÍTULO IV – Apresentação e análise de dados**

A análise dos dados recolhidos deve ter como principal objetivo “... tornar as descobertas fáceis e claras de entender e fornecer informações extensivas e abrangentes de maneira sucinta e eficaz” (Kumar, 2011: 258). Tendo como principal objetivo a compreensão do fenómeno das Escolas Inovadoras, os dados serão apresentados em diferentes formas: Texto, tabelas, gráficos e esquemas.

Neste capítulo estão presentes duas etapas, uma primeira com a análise dos dados qualitativos retirados das entrevistas semiestruturadas aos diretores de escolas e uma segunda etapa com a análise dos dados quantitativos e qualitativos recolhidos dos questionários aplicados aos professores, alunos e encarregados de educação.

### **1. Análise dos Dados Qualitativos**

A análise dos dados qualitativos recolhidos das entrevistas semiestruturadas, aos diretores de escolas de diferentes países europeus, terá por base a questão de investigação apresentada no primeiro capítulo. Com o intuito de responder a esta questão, foram formulados objetivos que deram origem a um guião de entrevista e às questões colocadas.

Para a concretização da análise do conteúdo das entrevistas foi elaborada uma grelha de análise (Anexo 1). Partido desta grelha iremos efetuar uma análise diferenciada para as variáveis em estudo, com a apresentação dos consensos entre as várias respostas, as discordâncias e as citações mais relevantes.

#### **1.1. Relevância atribuída pelos diretores à inovação**

##### **1.1.1. Que importância tem a inovação para o diretor e para a escola:**

Da leitura transversal das respostas à questão da importância da inovação, constatamos que todos os diretores entrevistados consideram muito importante esta temática, apresentando como argumentos o facto de a inovação lhes permitir estar atualizados com o que se vai passando na sociedade ou que esta lhes permite proporcionar aos alunos e aos professores uma vivência diferente da escola.

A inovação também é utilizada como estratégia de melhoria da qualidade do funcionamento da escola, numa visão quase empresarial, sustentando as boas opções. Mas sendo a escola uma instituição distinta, a inovação é apresentada pela maioria dos diretores como importante para os alunos, formando alunos preparados para um mundo em permanente mudança, favorecendo as mentes inovadoras.



A citação que maior relevância apresentou na resposta a esta questão e que reflete também a opinião da maioria dos entrevistados foi a seguintes:

*“Eu acredito que num mundo em permanente mudança e com enorme quantidade de informação com que temos que lidar, precisamos de investir na criatividade e em mentes inovadoras para ter sucesso no mundo” (E5).*

### **1.1.2. Quais devem ser os objetivos na introdução de práticas inovadoras:**

De acordo com a leitura das respostas dos diretores, verificamos que para todos o primeiro e grande objetivo é que a inovação represente uma mais-valia para os alunos, melhorando a educação oferecida e que esta coloque o aluno no centro do sistema, preparando o aluno para um futuro ainda desconhecido, sendo ator da sua própria escolaridade, e claro, que o aluno se possa apropriar dessa inovação. Esta visão é muito clara na resposta da diretora Entrevistada n.º 2 que indica como principal objetivo:

*“Dar sentido ao ensino, colocar o aluno ao centro do sistema fazendo-o de maneira que o aluno seja ator da sua escolaridade. Todo o que vamos inovar deve ir ao encontro deste objetivo” (E2).*

Outro objetivo também referido por um diretor que indica que a inovação também deve ter como finalidade explicar aos stakeholders o que é feito na escola.

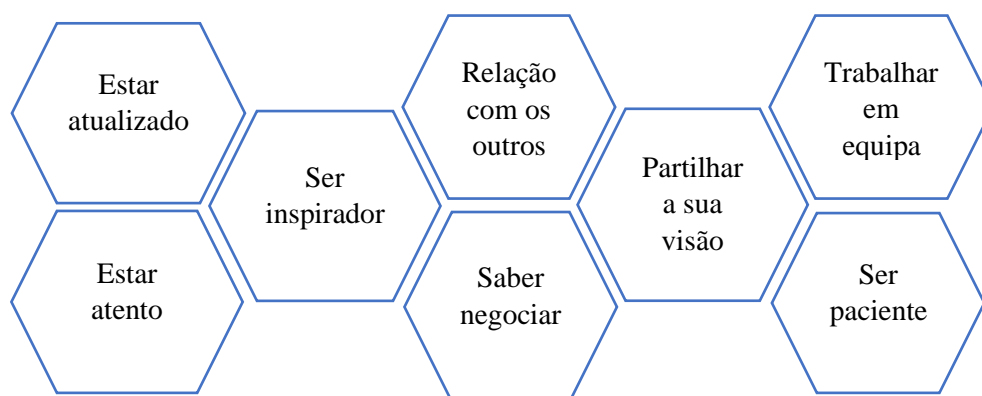
Para outro diretor, trata-se de colocar a inovação ao serviço das relações pessoais, humanizando a escola como espaço social.

### **1.1.3. As competências que um líder inovador deve desenvolver:**

As competências indicadas pelos entrevistados como fundamentais para um líder inovador, são o relacionamento com o outro, a capacidade de negociar, de partilhar com os outros a sua visão da escola sendo inspirador, ser paciente, apostar no trabalho em equipa, sabendo construir uma boa equipa, mas acompanhando sempre de perto o processo. Tem que ser interessado, mantendo-se sempre atualizado com o que vai acontecendo, apostando na sua formação profissional.

*“... as competências mais importantes são a relação, a forma como se relaciona com as pessoas, a capacidade de negociar, negociar em todas as situações, no sentido nobre da palavra, como aspeto positivo e, fundamentalmente, a paciência que é uma coisa que as pessoas não têm, as coisas não se conseguem fazer de um dia para o outro, é preciso ter paciência, saber esperar pelo que vai acontecer com as medidas que vão ser implementadas” (E1).*

**Figura 2: Competências fundamentais para um líder inovador**



(Fonte própria)

#### **1.1.4. Relevância atribuída pelos entrevistados a temáticas como as TIC, o Empreendedorismo, a diferenciação ou a avaliação formativa:**

Nas respostas à questão colocada, podemos verificar que para a maioria dos diretores estas temáticas são todas elas muito importantes, alguns considerando-as mesmo como os eixos do trabalho que desenvolvem na sua escola.

As TIC já não são vistas com uma visão tradicionalista, onde se coloca um aluno em frente ao computador, mas todos procuram abordá-las de forma a criar uma mais-valia no desenvolvimento das competências dos alunos, apostando em plataformas que permitam o desenvolvimento de uma cidadania digital. Partindo desta perspetiva, o diretor norueguês entrevistado faz a seguinte referência sobre este assunto:

*“A minha escola foi na nossa área a primeira a utilizar uma nova plataforma chamada OnToOn e os alunos do 1º ano até ao final do secundário utilizam esta plataforma. Mas o importante não é a tecnologia, mas como esta tecnologia nos pode ser útil para desenvolver melhores competências ou a motivação dos alunos” (E3).*

Relativamente ao empreendedorismo, também é uma temática considerada importante pela maioria dos diretores, utilizando-a como forma de dar liberdade às iniciativas dos alunos, criando momentos de experiências profissionais. A diretora holandesa entrevistada deixou um alerta interessante. Na sua opinião, o espírito empreendedor deve fazer parte da cultura da escola, caso contrário não resultará.

*“Quanto ao empreendedorismo, se apenas pedirmos aos professores para trabalharem na sala de aula, mas não apoiarmos o empreendedorismo na cultura da escola, então não vai resultar. O empreendedorismo não deve envolver apenas a sala de aula, os alunos ou os professores, mas também os pais e toda a comunidade escolar. (E5)”*

A maioria das escolas nos nossos dias tem um público muito heterogéneo, o que para alguns diretores já obriga a utilizar a diferenciação pedagógica como estratégia. Mas

a maioria dos entrevistados considera esta uma temática que não é nova, mas que é muito atual e na qual se deve apostar no futuro. A diretora portuguesa entrevistada deixa clara a importância que esta estratégia tem para o futuro:

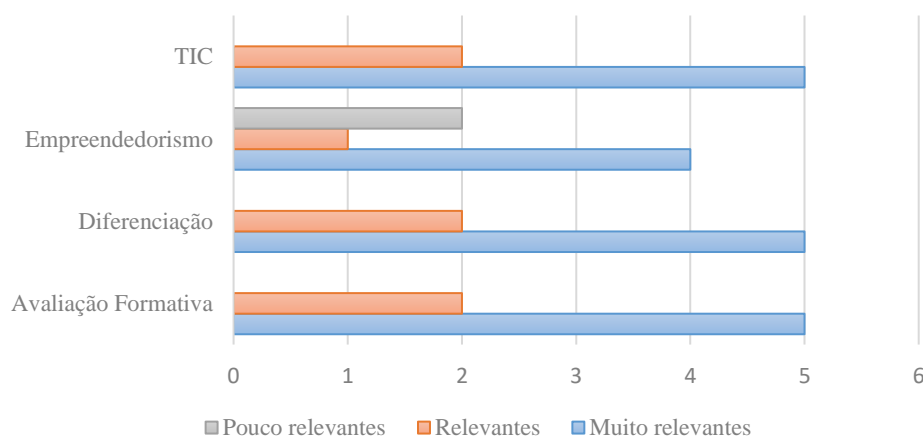
*“A diferenciação tem muita importância, (...) ela é inevitável, a própria exigência da evolução que os alunos vão tendo, obriga-nos a diferenciar e não tenho dúvida que vai ser a aposta do futuro” (E4).*

A avaliação formativa é descrita por todos os entrevistados como muito importante, sendo que para alguns já é uma aposta com alguns anos e para outros é uma aposta recente, sendo objeto de projetos piloto. Para o diretor português, o entrevistado n.º 1 deste estudo, a aposta na avaliação formativa é considerada como muito importante, tal como verificamos nesta citação retirada da entrevista:

*“A avaliação foi um aspeto que mais mexeu na escola, nós entendíamos que a avaliação estava muito ligada ao acesso ao ensino superior, muito ligada à cultura da nota, e o que nós fizemos foi perceber logo à partida e tentar hierarquizar as aprendizagens que os alunos deveriam fazer. Manteve-se assim e a avaliação é muito formativa, mas o grande objetivo é diagnosticar quais são os problemas e atacá-los logo” (E1).*

Partindo das respostas dos diretores, foram estabelecidas três categorias de relevância sobre as temáticas referidas na questão. Da análise desses dados, foi elaborado o seguinte gráfico:

**Gráfico 2: Relevância das Temáticas para os Diretores**



(Fonte própria)

Pela observação dos resultados, resumidos no gráfico número dois, verificamos que estas temáticas são para todos os diretores consideradas relevantes ou muito relevantes. Apenas dois diretores referem a temática do empreendedorismo como pouco

relevante. Temos que referir que estes dois diretores são os que representam as duas maiores escolas, com um grande número de alunos e de estruturas pedagógicas.

#### 1.1.5. Que mecanismos ou práticas existem nas escolas dos entrevistados para a promoção de uma atitude inovadora:

Da análise das respostas, podemos concluir que não existe na cultura das escolas um desenvolvimento de mecanismos ou práticas específicas para a promoção da inovação.

*“O que temos é muito genérico, pois nós somos uma escola experimental e toda a nossa estrutura é inovadora, quer ao nível administrativo, onde somos um estabelecimento com gestão própria” (E2).*

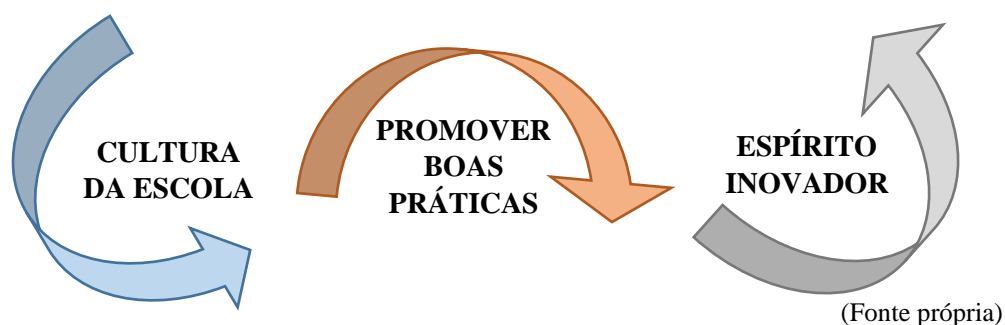
O que é referido pela maioria dos entrevistados é que a grande aposta é feita na cultura da escola, sendo ela a ferramenta para desenvolver na comunidade escolar um espírito inovador. Deve fazer parte da atitude dos alunos, dos professores e das famílias.

*“A cultura é a principal ferramenta para pôr em marcha a inovação, é a base para que ideias inovadoras possam aparecer. Não surgirão, se deitamos abaixo novas iniciativas a cada vez que aparecem” (E5).*

O diretor inglês entrevistado no âmbito deste estudo, refere que tenta incutir nos seus professores a ideia de que a sua escola deve tentar chegar onde nenhuma escola foi. Para este diretor esta é a melhor estratégia de promoção da inovação:

*“Promovemos os professores que têm boas ideias, partindo da ideia de que a escola deve ir onde nenhuma escola foi” (E6).*

**Figura 3: Promoção de uma atitude inovadora**



#### 1.1.6. Que importância tem a produção de relatórios ou dados estatísticos relativos às práticas inovadoras para os entrevistados:

Após a leitura das respostas à questão se são elaborados relatórios ou dados estatísticos sobre as práticas inovadoras, verificamos que não existem relatórios específicos sobre as práticas inovadoras, existem nas escolas recolhidas e análise de muitos

dados, essencialmente relacionados com a evolução académica dos alunos, mas não especificamente sobre a inovação.

Apenas o diretor norueguês refere que tem os dados que lhe são disponibilizados pelos indicadores LEAN. O diretor refere que “temos os indicadores da LEAN. Também fazemos inquéritos aos pais e vemos que os resultados estão a melhorar” (E3).

Quanto à questão da importância destes dados, uma diretora refere que acredita fortemente na recolha de dados sobre as práticas inovadoras.

*“Neste momento não temos esses dados estatísticos que demonstrem qual é a minha visão para esta escola, mas eu acredito fortemente nessa recolha de dados” (E5).*

#### **1.1.7. Divulgação aos encarregados de educação das atividades ou práticas inovadoras:**

De forma geral, os diretores referem a existência de partilha de informação com os encarregados de educação, através de plataformas de comunicação ou com o envio de relatórios.

*“É exatamente da mesma forma como a Direção faz a monitorização, mensalmente é disponibilizada quer aos encarregados de educação, quer aos alunos. É através de uma plataforma, onde os pais têm acesso direto para verificar o que se está a passar” (E1).*

Relativamente à divulgação das práticas inovadoras, são partilhadas com os encarregados de educação as grandes mudanças, os projetos centrais.

Também é referida a existência de newsletters semanais, onde são partilhadas as atividades inovadoras que vão acontecendo, sendo assinalada a importância de desenvolver uma abordagem aberta com toda a comunidade educativa.

*“Sim, temos uma newsletter semanal para o staff e também para os pais. É elaborada por todos os professores e por mim. Tudo o que acontece nas salas e todas as inovações são partilhadas. Essa é uma das coisas que sempre estimei nas escolas onde estive é ter uma estrutura de comunicação, porque eu acredito fortemente que precisamos de sentir que pertencemos a uma comunidade vibrante para sermos igualmente vibrantes” (E5).*

#### **1.1.8. Relevância atribuída ao estabelecimento de parceria:**

A temática da importância do estabelecimento de parcerias é considerada por todos os diretores como fundamental. Quase todas as escolas indicam parcerias, com as instituições que se encontram no meio envolvente, com universidades, museus, com

outras escolas ou com fábricas que se encontram perto da escola. As parcerias com as universidades, têm um carácter especial e são encaradas como uma mais valia importante:

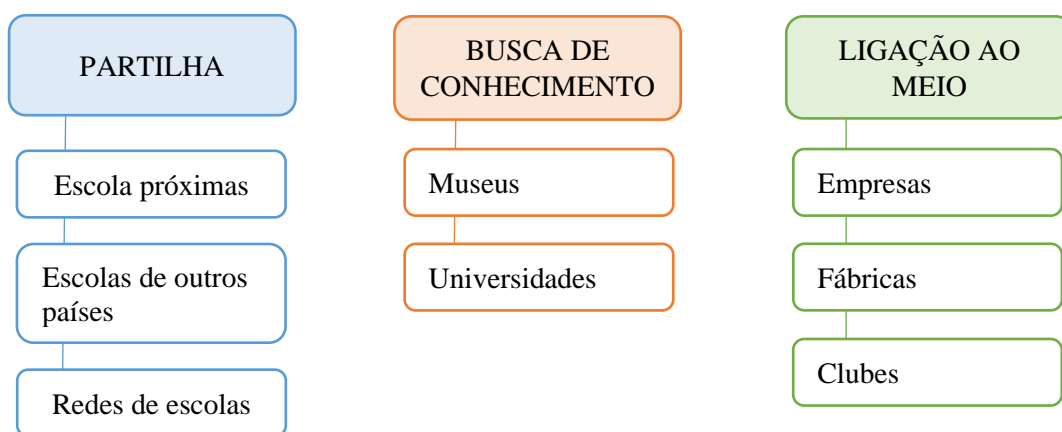
*“A academia é fundamental para cientificar aquilo que nós vamos fazendo um pouco empiricamente” (E1).*

Estas ligações são apresentadas como muito importantes para que a educação se torne mais relevante, procurando a maioria dos diretores uma grande abertura ao exterior.

*“Os professores montam os projetos tendo em conta as estruturas que estão próximas da escola (...). Fazer ligações com a envolvente é muito importante para tornar a educação relevante” (E3).*

A criação de redes de escolas que cooperam, partilham experiência e se entre ajudam é apontada pelos entrevistados como uma boa parceria.

**Figura 4: Tipos de parceria**



(Fonte própria)

#### 1.1.9. Opinião dos entrevistados sobre os seminários ou palestras para a comunidade escolar:

A realização de seminários e palestras é uma estratégia considerada importante por todos os diretores, sendo descrita como fundamental por alguns, que indicam que caso não haja conhecimento, pode aparecer a crítica, a oposição.

Esta estratégia também é referida como uma necessidade para formar a comunidade escolar e trocar experiências.

Vários diretores referem que as suas escolas promovem estes eventos em parceria com outras escolas.

*“Neste momento não estão a ser feitas de forma unilateral, pois como temos o Centro de Formação que reúne cinco agrupamentos. Optámos por organizar os seminários sempre em conjunto. Isso também implica que vamos partilhando o que vamos fazendo nas nossas escolas” (E4).*

Esta estratégia de reunir várias escolas, permite melhor servir a comunidade escolar das instituições participantes, pois a convergência de recursos abre a possibilidade de ter melhores palestrantes e melhores salas para a realização dos eventos.

Outros entrevistados utilizam esta estratégia de forma a mostrar a outras instituições a forma inovadora como está estruturada a sua escola.

*“Nós pertencemos a uma federação, que se chama a Federação de Estabelecimentos Escolares Inovadores, e nesse contexto nós organizamos seminários” (E2).*

O diretor norueguês entrevistado também refere a necessidade de utilização desta estratégia para a partilha das boas práticas da sua escola:

*“Sim, tivemos muitas visitas de outras escolas, hospitais e apresentamos os nossos resultados” (E3).*

## 1.2. Motivar os professores para a mudança

### 1.2.1. Atitude dos docentes na escola dos entrevistados: São proativos, reativos ou em oposição à liderança:

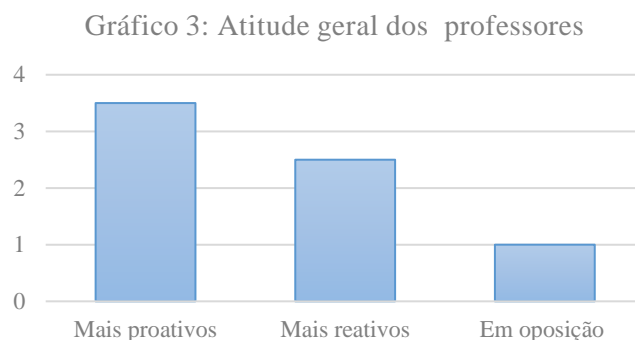
Da análise das respostas a esta questão, verificamos um facto muito interessante, os diretores que já estão na mesma escola há muito tempo, onde existe uma filosofia de inovação instalada referem que os seus professores são essencialmente proativos, interessados e empenhados. Referem também que existe a noção de estão todos no mesmo barco e apostam no trabalho em equipa, promovendo sempre a discussão.

*“Nós temos uma equipa de professores que escolheu estar aqui, de participar no projeto (...) existe uma relação de confiança no interior da equipa, não existe desconfiança” (E2).*

Os outros diretores, que não estão na escola há muito tempo, embora tenham experiência em inovação ou porque a dimensão da escola é consideravelmente maior, leva a que não exista ainda uma cultura inovadora na comunidade escolar e que isso se reflita na atitude dos professores, havendo mais professores reativos. Este é o caso de um jovem diretor finlandês, com uma experiência internacional assinalável, com muita motivação para a temática da inovação, mas que assumiu o cargo na escola há pouco tempo:

*“Metade dos professores está muito interessada em experimentar novas práticas, mas também temos a outra metade que acha que faz o mesmo trabalho há trinta anos e que não pretende mudar, pois acha que a sua maneira de fazer é melhor. Estes são os mais difíceis de motivar para a mudança” (E6).*

Uma diretora portuguesa também refere que o facto de que as inúmeras mudanças que têm surgido nos últimos anos originaram que os professores, sobretudo os que já estão há mais anos no ensino se sintam cansados e desmotivados.



(Fonte própria)

Partindo das respostas dos entrevistados, foram definidas as três categorias já incluídas na questão. Da análise destes resultados verificamos que, de forma geral, os professores proativos são maioritários nas escolas dos diretores entrevistados.

### 1.2.2. Caracterização da atitude dos docentes face à introdução de novas práticas:

A atitude dos professores perante a introdução de uma inovação é normalmente de preocupação e desconfianças para a maioria dos diretores entrevistados.

Assim, quase todos os diretores referem que efetuam essa apresentação seguindo uma estratégia metodológica própria, sendo apresentadas várias sugestões, como promover a discussão, dar um tempo de adaptação, envolver os professores no processo e valorizar as iniciativas inovadoras dos professores. Seguindo as estratégias delineadas, a reação é apontada como positiva:

*“Se lhes permitirmos a participação ou o tempo para adaptação, os professores têm a oportunidade de se habituarem à ideia e não entrarem imediatamente numa postura de oposição”* (E5).

Mais uma vez, tal como na questão anterior, verificamos a diferença entre os diretores que já criaram uma cultura de escola inovadora e os diretores que ainda não o fizeram:

*“... todos estão abertos a este tipo de inovações pedagógicas e existe uma vontade de refletir sobre estes assuntos”* (E3).

Um dos diretores menciona que coloca aos seus professores a seguinte questão quando apresenta uma inovação:

*“Por que razão o devemos fazer e por que razão não o devemos fazer”* (E3).



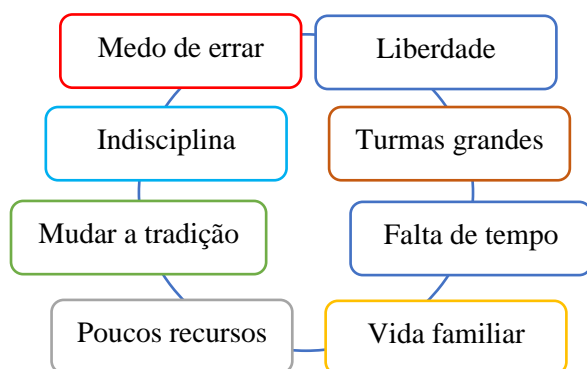
### 1.2.3. Tipo de obstáculos apresentados pelos professores para contrariar a introdução de novas práticas:

Os obstáculos enumerados pelos entrevistados são a falta de tempo, porque têm que preparar os alunos para os exames, dar a matéria, tempo para a família, a mudança de tradição, pois sempre fizeram de uma forma e pensam que não devem mudar, a falta de recursos tecnológicos, as turmas muito grandes, a indisciplina dos alunos, o medo de errar e o facto de acharem que não se deve standardizar, pois os professores precisam de liberdade para o seu trabalho.

Um diretor menciona que promove nos seus professores um espírito de arriscar, sem medo de errar, pois o erro permite aprender mais depressa.

*“Aquilo que nós dizemos é... façam asneiras, arrisquem, não tenham medo (...). Vai ser através da asneira que vamos aprender mais depressa e esta filosofia de erro/correção, para aprender melhor e mais depressa foi uma coisa que foi passando e passa para as pessoas, contra aquilo que é a tradição, que é uma coisa difícil de mudar” (E1).*

Partindo das respostas dos entrevistados, foi elaborado o seguinte esquema que resume os maiores obstáculos que se apresentam às lideranças:



(Figura 5, fonte própria)

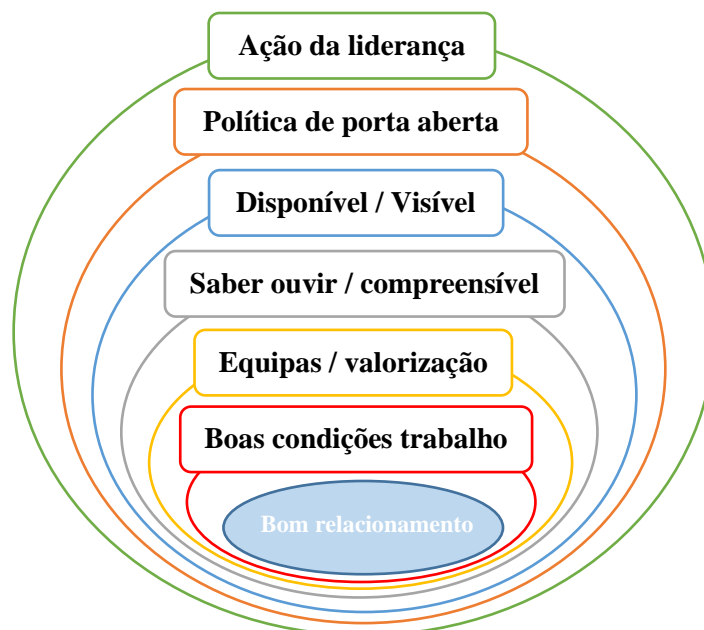
### 1.2.4. Estratégias utilizadas para promover um bom relacionamento com os docentes:

Nesta questão, as respostas dos diretores são relativamente similares. Desde logo a importância de manter uma política de porta aberta no gabinete do diretor, mostrando que está disponível, estando visível, sabendo ouvir, sendo compreensivo e mantendo um relacionamento de proximidade. O trabalho partilhado favorecendo a constituição de equipas, onde os professores possam sentir que a sua opinião é importante e que todos possam intervir de forma igual é também referido pelos entrevistados. O diretor também deve assegurar que os professores se sintam valorizados, demonstrando o seu agradecimento pelo trabalho importante que desenvolvem com os seus alunos.

*“Eu trato os professores como meus colegas, no sistema finlandês o líder não está colocado num palco, eu sou um dos professores. Nas decisões eu vou lhes perguntar, tento envolvê-los. E claro ir ter com os professores, perguntar-lhes como estão, como estão a correr as aulas, se posso fazer algo por eles, fazê-los sentir que nos preocupamos com eles” (E6).*

Um diretor também refere a importância das condições de trabalho para os professores.

**Figura 6: Estratégias da liderança para promover um bom relacionamento com os professores**



(Fonte própria)

### 1.2.5. Importância da formação de professores para a promoção de uma atitude positiva face à mudança:

Todos os diretores entrevistados são unânimes relativamente à importância que a formação pode ter na promoção de uma atitude positiva face à mudança. De acordo com as respostas da maioria dos diretores, a formação ajuda a compreender a mudança e retira a resistência inicial. Assim, apresentando casos de sucesso retirados de outras escolas, os professores podem compreender o processo de mudança, tendo toda a informação. Esta visão está clara na citação retirada da entrevista à diretora holandesa:

*“A formação é muito importante para que os professores possam compreender a mudança e normalmente vai retirar a resistência, pois têm uma informação completa e sentem-se competentes para o fazer. A maioria das vezes a mudança é difícil porque não sabemos para onde vamos e assim que sabemos passa a ser concretizável. Nem todas as pessoas são aventureiros e gostam que o padrão seja sempre o mesmo. A formação é vital para facilitar o processo” (E5).*

O diretor norueguês entrevistado opta por uma cultura de partilha e faz questão de referir a importância do feedback. Na sua escola estão sempre dois professores numa sala

de aula e que com a cultura de partilha que existe na escola, dar feedback é natural e muito importante.

*“Também devem perguntar ao colega o que ele pensa sobre a sua lição. Temos que ser profissionais nesta maneira. Dar feedback deve ser natural. Também temos uma cultura de partilha sobre o que não está bem e sobre os nossos sucessos” (E3).*

Relativamente à importância da formação dos docentes para facilitar a aceitação da mudança, é consensual a opinião de todos os diretores entrevistados, contudo são apresentados dois tipos de formação, a formação tradicional e a formação na ação através da partilha de experiências entre docentes.

### 1.2.6. Estratégias para introduzir uma medida inovadora:

Da análise das respostas dos entrevistados a esta questão, constatamos que existem dois tipos de orientação diferentes. A maioria dos diretores tem um método que se inicia na própria equipa da direção, passando posteriormente a pequenos grupos de docentes, com a execução de um projeto piloto ou não e posteriormente é passado à totalidade dos professores.

*“(…) quando eu tenho que introduzir uma inovação, aplico sempre as estratégias da reunião cooperativa para assegurar que estejam sentados em pequenos grupos, onde fazem as análises SWOT e aproveitando o conteúdo da reunião para elaborar um plano para a implementar a medida. Se os envolvermos nestes passos, então vão ver que as suas propostas fazem parte do plano. Também temos que ter o processo visível, pois nós vemos a imagem do que queremos, mas esta pode ser alterada no processo e, por isso é melhor que o processo também esteja visível para todos” (E5).*

Outros diretores referem que as propostas devem vir sempre dos próprios professores, acontecendo de forma inversa.

*“As decisões de mudança vêm sempre dos próprios professores, normalmente nas reuniões de concertação, por vezes fora delas quando alguém quer introduzir uma alteração, que dá a ideia ao resto da equipa e que se reúnem em pequenos grupos para começarem a refletir” (E2).*

No entanto, todos os diretores sugerem que deve haver um trabalho inicial em pequeno grupo, que depois será disseminado aos docentes da escola.

Tem que existir um plano de implementação, com objetivos claros. Esse plano deve ser visível para todos os professores. Também se recomenda uma abordagem realista, explicando aos docentes que o sucesso não é imediato, mas que deve ser construído e que no caminho haverá certamente frustração.

*“Mas é sempre importante compreender que não vamos ter sucesso amanhã, vamos falhar, haverá frustração, mas se não fazemos nada, não vamos fazer melhor. É importante ser realista” (E3).*

O processo de implementação de uma inovação também é um processo longo, pode levar anos, tem que ser reavaliado e alterado sempre que necessário.

#### Estratégias para introduzir uma inovação – Duas visões diferentes

Processo iniciado pela liderança	Processo iniciado pelos professores
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho inicial de pesquisa do diretor;</li> <li>- Elaborar um plano de implementação;</li> <li>- Colocar os professores a discutir sobre o plano;</li> <li>- Alterar o plano inicial com as propostas dos professores;</li> <li>- Fazer um projeto piloto com algumas turmas;</li> <li>- Passar a implementação obrigatória para todas as turmas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As decisões de mudança vêm dos professores;</li> <li>- Dão a ideia ao resto da equipa, para começar a reflexão;</li> <li>- São organizados pequenos grupos de reflexão para decidir a estratégia de implementação;</li> <li>- Apresentação do plano à Direção e a todos os professores;</li> <li>- Realizar um projeto piloto com algumas turmas;</li> <li>- Após aprovação da Direção, o plano é implementado por todas as turmas.</li> </ul>

As duas abordagens diferentes que podemos constatar das entrevistas realizadas, estão essencialmente ligadas ao estilo de liderança, ao tipo de organização e ao tipo de docentes que a compõem. As escolas maiores têm tendência a optar por uma abordagem “bottom up”, tal como algumas escolas onde o grupo de docentes é muito motivado para a mudança, onde a liderança é vista como igual. Os diretores que se apresentam com figuras inspiradoras, têm tendência a ser os líderes do processo, procuraram soluções para as dificuldades que encontram nas suas organizações e têm uma perspetiva de melhoria das práticas e do serviço prestado. Aos dois modelos ainda está associada uma metodologia, com etapas claras, que têm como objetivo envolver toda a escola numa atitude inovadora.

### 1.3. Envolvimento das famílias numa escola inovadora

#### 1.3.1. Relevância da relação entre a família e a escola para os entrevistados:

Para todos os diretores a importância da relação entre a escola e a família é vital e muito importante. Referem que a escola e as famílias são parceiras na aprendizagem, que é muito importante o estabelecimento de uma relação de confiança, que a opinião dos pais também é uma forma de avaliar a escola, mas que essa relação deve ser ativamente monitorizada e gerida.

A escolha de uma escola para os seus filhos é um momento muito importante e os pais fazem essa escolha de forma ativa. A diretora holandesa, a entrevistada n.º 5 deste estudo, refere que *“eu quero que os pais façam essa escolha todos os dias”* (E5).

Após a construção de uma relação de confiança com as famílias, também é importante que a escola seja exigente com os pais, mostrando-lhes a sua importância no processo. O diretor português, entrevistado no âmbito deste estudo, refere mesmo que *“...começámos a marcar faltas aos pais quando não vinham à escola”* (E1).

### 1.3.2. Caracterização da atitude dos pais face à vida da escola:

A atitude dos pais nas escolas onde os diretores entrevistados exercem funções é descrita como muito positiva, com pais muito interessados, colaborantes, que confiam e que são agradecidos ao trabalho que a escola faz.

Uma diretora refere que a atitude dos pais na sua escola é uma atitude de consumidor, estão presentes, falam frequentemente com os tutores, mas sempre na perspetiva do bem-estar do seu filho. A mobilização para projetos na sua escola já é mais difícil. Outra diretora reforça esta ideia, indicando que na sua escola os pais são colaborantes, mas que por vezes o trabalho não lhes permite colaborar tanto como gostariam.

*“Eu considero que a maioria colabora, não tento como, por vezes, as pessoas desejariam, porque também as questões do emprego limitam um bocadinho as pessoas”* (E4).

Da análise das respostas dos diretores entrevistados, também podemos compreender que existem diferentes abordagens, umas mais formais e outras onde o informal faz parte da política da escola. Podemos constatar esta visão de uma relação informal através da seguinte citação:

*“Aqui os pais estão muito interessados no que fazemos na escola e todos os dias quando trazem os filhos falam com os professores antes das aulas. Vêm conversar com os professores e temos uma sala para tomar café”* (E6).

### 1.3.3. Atitude das famílias perante a introdução de práticas inovadoras na escola:

Tal como acontece relativamente aos professores, também as famílias que estão nas escolas que apresentam uma cultura inovadora reagem de forma positiva. Estão expectantes, mas a relação de confiança permite que se dê tempo para a mudança.

*“(…) como as coisas têm corrido bem, há uma relação de confiança que permite dar algum tempo para perceber. Depois, passado algum tempo, na maioria dos casos tem havido uma consonância*

*de ideias e tem havido até um agradecimento face aquilo que são as novas filosofias, as novas ideias relativamente à educação e temos tido bons resultados” (E1).*

Outros diretores apostam numa boa comunicação, numa comunicação inteligente para evitar que os pais se coloquem numa posição de oposição.

A relação de confiança perante um caminho de sucesso já percorrido, permite aos diretores o tempo necessário para que as medidas possam efetivamente representar uma mais valia para a escola. Também é importante fazer compromissos com os pais, estabelecendo metas realísticas, tal como nos referiu o diretor norueguês:

*“Em 2019 começámos a fazer o novo compromisso para 2026. Introduzimos as áreas a desenvolver aos pais e eles foram todos muito positivos” (E3).*

Mais uma vez sai reforçada a importância do investimento numa cultura de escola inovadora, no estabelecimento de uma relação de confiança com as famílias.

#### **1.3.4. Estratégias utilizadas para promover o envolvimento das famílias na vida da escola:**

Os diretores apresentam diferentes tipos de estratégias, uns optando por uma relação mais formal, apostando numa boa comunicação, em instrumentos como a distribuição de uma agenda anual, a entrega de um plano semanal, a divulgação de uma newsletter mensal, as reuniões gerais ou com os representantes e o envolvimento dos pais nos órgãos da escola.

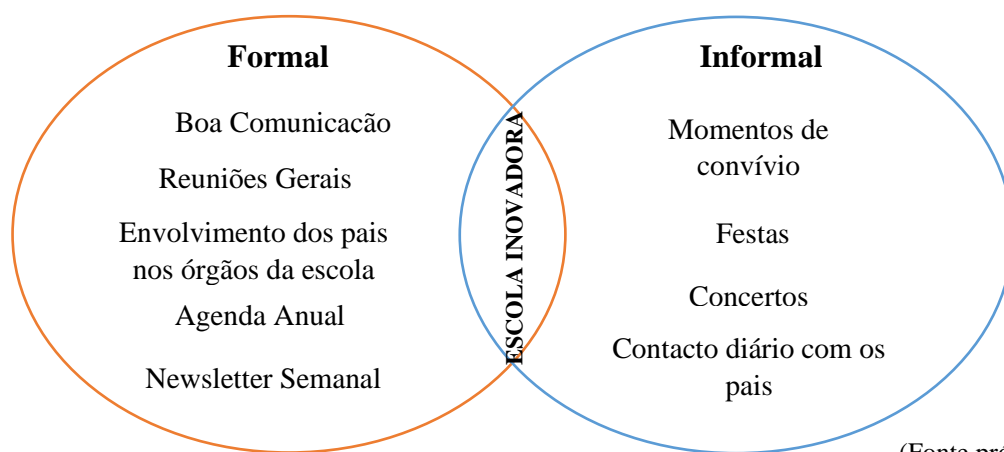
*“Os instrumentos são a agenda, a newsletter, que faz a divulgação das atividades e que permite que os pais estejam envolvidos e que digam, «para a próxima também quero lá estar». A comunicação é muito importante para manter os pais em contacto connosco como organização. Também é importante que a escola tenha tradições” (E5).*

Outros, com especial relevo para o diretor finlandês, apostam nos momentos informais, convidando os pais a vir à escola para comerem juntos, fazerem jogos com as famílias, partindo do princípio que os pais sabem que são bem-vindos à escola e que ali se sentem bem.

*“No próximo sábado todos os pais estão convidados a vir à escola, vamos fazer jogos na neve, comer e beber todos juntos. Já o fizemos no outono e faremos novamente na primavera. Mas como disse anteriormente os pais estão muito interessados em vir à escola, eles sabem que são sempre bem-vindos” (E6).*

Partindo desta visão de duas abordagens distintas, foi elaborado o seguinte esquema:

**Figura 7: Estratégias para promover o envolvimento das famílias**



(Fonte própria)

Considerando válidas as duas formas distintas de promover o envolvimento das famílias na escola, será no cruzamento das duas que se poderá fortalecer esta relação de parceria tão importante para a escola e para o sucesso dos alunos.

### **1.3.5. Seminários ou palestras para a comunidade escolar como estratégia para promover a uma relação positiva entre a escola e a família:**

A utilização de palestras ou seminário para promover uma relação positiva entre a escola e as famílias é vista como positiva por todos os diretores. Alguns admitem que não conseguem fazer tanto quanto gostariam e revelam que os pais aderem pouco a esse tipo de iniciativas.

Partindo desta dificuldade, alguns dos diretores apresentam como estratégia a realização deste tipo de eventos em parceria com outras escolas da região. Desta forma, através de uma reunião de recursos é possível apresentar melhores especialistas e melhores condições físicas.

*“Na nossa área temos três escolas e agora fazemos as conferências em comum e assim podemos pagar a um bom especialista. Agora vamos ter uma dessas sessões sobre o tema de como os pais devem falar com os filhos de uma forma positiva” (E3).*

Outros diretores apresentam como estratégia incluir os alunos na apresentação, pois por norma os pais estão sempre presentes quando vêm ver os filhos e em seguida o palestrante pode fazer a sua intervenção. Esta estratégia é apresentada pela diretora portuguesa entrevistada:

*“Quando os filhos são os primeiros apresentadores, a seguir pode vir o palestrante. Porque os pais vêm para ver os filhos. Tem que se usar esta estratégia para atrair os pais e é bom atraí-los por motivos positivos” (E4).*

Uma diretora sugere que é muito importante que os temas das palestras possam ter uma real influência na relação entre os pais e a família.

*“É uma estratégia muito importante e devem ser sobre temas que tenham uma real influência nos pais ou na relação entre os pais e as crianças” (E5).*

### 1.3.6. Etapas desenvolvidas pelos diretores para envolver as famílias na introdução de uma prática inovadora:

De acordo com as respostas dos entrevistados, a comunicação tem um papel fundamental neste aspeto. Alguns diretores optam por um sistema de representatividade, passando a informação apenas aos representantes dos pais.

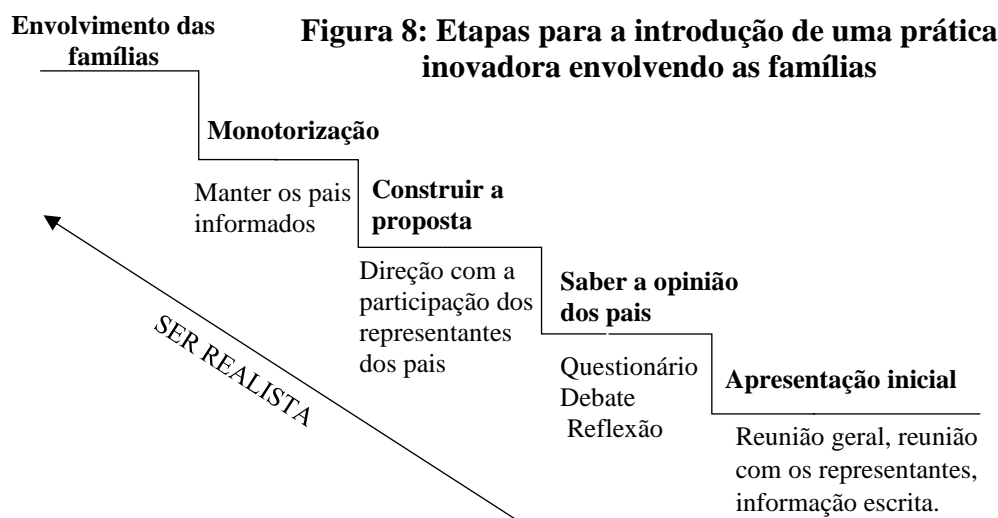
*“Quando pretendemos meter em prática uma inovação temos a possibilidade de ter nas reuniões de concertação os representantes dos pais” (E2).*

Outros optam, inicialmente, por reuniões gerais, onde estão presentes todos os pais e posteriormente pela criação de pequenos grupos de debate e reflexão. Também são distribuídos questionários aos pais sobre as temáticas e, esses dados, são utilizados para construir uma proposta.

Todas estas estratégias têm como principal objetivo o envolvimento dos pais na tomada de decisões para que estes sintam que fazem parte do processo.

*“Eu tento envolvê-los, tento que eles sintam que fazem parte do processo e que percebam que eu preciso deles” (E6).*

Um diretor também indica que devemos ser realistas e “(...) explicar sempre que vai haver uma aprendizagem, vão acontecer erros, mas fazer sempre pontualmente o estado em que se encontra a implementação de qualquer medida” (E1).



(Fonte própria)



#### **1.4. Que outras variáveis devemos ter em conta na promoção de uma escola inovadora:**

Sendo a última questão colocada aos diretores nas suas entrevistas, pretendeu-se deixar um fio condutor para pesquisas futuras no âmbito das escolas inovadoras. Assim, à questão colocada sobre outras variáveis importantes numa escola inovadora, para além dos professores e das famílias, obtivemos uma grande diversidade de respostas.

São apontadas como variáveis os alunos, que tipo de alunos, quais os seus interesses e motivações, tal como favorecer o seu envolvimento na vida da escola para que no futuro também sejam participativos como cidadãos.

A criação de um espírito inovador em toda a comunidade escolar, num ambiente de partilha também é apontada como uma variável importante.

Os recursos e instalações são referidas por dois diretores, pois permitem o bem-estar da comunidade escolar. Esta visão está bem expressa na citação seguinte:

*“As escolas precisam de ser modernizadas, porque se queremos trabalhar como se trabalha no século XXI, não podemos ter escolas do século XIX. Essa é uma condicionante muito grande. Precisamos de espaços onde grupos de alunos possam trabalhar em dinâmicas diferentes, precisamos de espaços equipados de outra maneira” (E4).*

Para uma outra diretora, a variável que considera importante é o valor acrescentados que a escola pode dar à comunidade que integra, referindo que “...a inovação existe para melhorar o mundo e para o fazermos devemos começar pela nossa comunidade” (E5).

Outro diretor acrescenta que a segurança e o bom relacionamento são variáveis indispensáveis para uma escola inovadora.

O diretor norueguês refere que na sua opinião é a ação do líder, que pode fazer a diferença na promoção de uma escola inovadora. Esta opinião é clara na seguinte citação:

*“Os líderes da escola são muito importantes, temos que estar na frente, mas também temos que apoiar na retaguarda. Temos que ter grandes ouvidos para ouvir, mas também temos que mostrar a imagem global da escola. E é muito importante também terem o apoio de quem está acima e formar uma boa equipa” (E3).*

Partindo das respostas dos entrevistados, podemos concluir que para futuros estudos nesta temática devemos incluir os alunos, a ação do líder e os recursos.

## **2. Análise dos Dados Quantitativos**

A análise dos dados quantitativos recolhidos dos questionários realizados aos professores, alunos e encarregados de educação, terá igualmente como a questão de partida e os objetivos definidos para este estudo.

A escolha da escola que foi objeto de estudo teve por base a motivação apresentada no capítulo primeiro, pois desta forma seria possível ter uma maior fidelidade ao nível das expectativas dos vários intervenientes da comunidade educativa.

Para a análise dos questionários foram tratados estatisticamente os dados recolhidos, através da construção de tabelas e gráficos (Anexo3) para facilitar a leitura dos dados. Partindo destes gráficos, são apresentadas as reflexões que foram daí retiradas.

### **2.1. Questionário aos professores**

#### **2.1.2. Caracterização dos professores:**

Os professores que participaram neste estudo, contribuindo com as suas respostas às questões deste questionário, são ao nível etário bem representativos do que é o quadro a nível nacional. Assim, temos 47% dos docentes numa faixa etária entre os 50 e os 59 anos de idade e 42% na faixa dos 40 a 49 anos. Apenas 11% se encontram entre os 30 e os 39 anos.

Relativamente à experiência profissional, os dados acompanham os resultados anteriores, verificando-se que os docentes entrevistados são todos docentes do quadro e com uma considerável experiência profissional. Desses dados, concluímos que 53% dos inquiridos têm entre 16 e 25 anos de serviço e que 37% tem entre 26 e 35 anos de serviço.

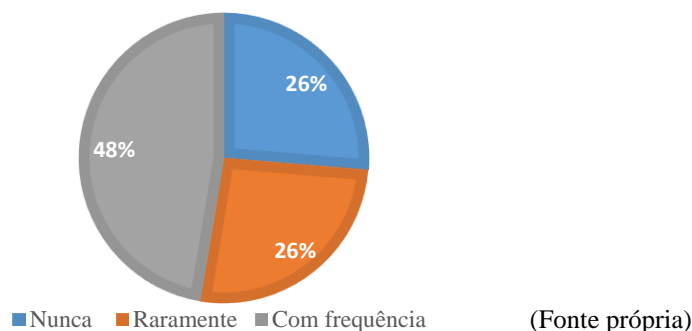
Não sendo surpreendente, na amostra de professores inquiridos 79% são do sexo feminino e apenas 21% são do sexo masculino.

Nas opções metodológicas deste estudo, pretendeu-se que a amostra ao nível dos docentes se dividisse entre os vários ciclos. Assim, temos 9 professores do ensino primário, 5 do 2º e 3º ciclo e 5 docentes do ensino secundário.

#### **2.1.2. Caracterização do envolvimento dos professores na vida da escola:**

A maioria dos professores inquiridos discute diariamente com os seus colegas, de forma informal sobre a escola (Anexo 3). Também é de assinalar que uma considerável maioria dos docentes refere já ter apresentado a disponibilidade para desempenho de cargos na escola.

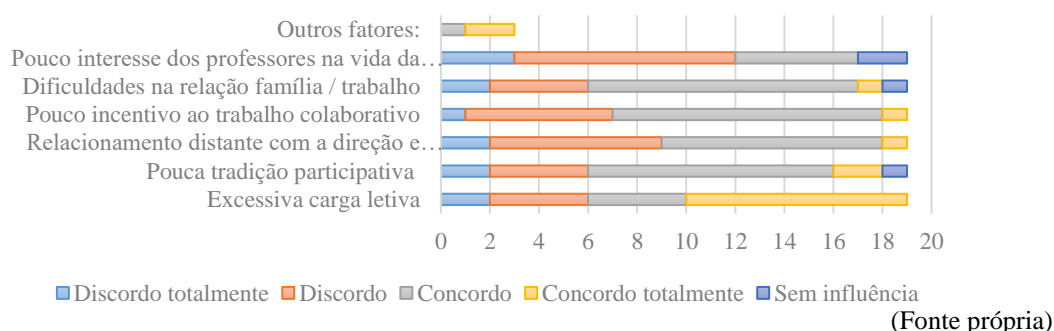
#### Gráfico 4: Disponibilidade dos docentes para o desempenho de cargos na escola



Também foi possível constatar que uma grande maioria dos inquiridos considera importante ou muito importante o envolvimento dos professores na vida da escola, para além da lecionação das aulas.

Quanto à questão sobre que fatores podem afastar os professores de um envolvimento na vida das suas escolas, é possível constatar que é na excessiva carga horária que temos os maiores índices de concordância. Em seguida, os docentes assinalam a pouca tradição participativa e o pouco incentivo ao trabalho colaborativo.

Gráfico 5: Fatores que dificultam o envolvimento dos professores na vida da escola



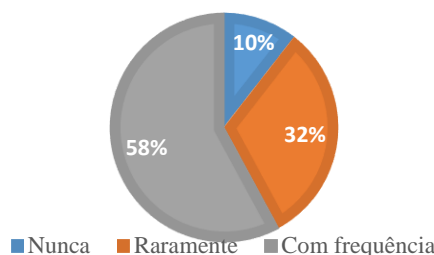
O fator que apresenta o maior grau de discordância dos inquiridos é o pouco interesse que os professores têm sobre a vida da escola.

Os três professores inquiridos que acrescentaram uma opção, utilizando a linha “outros fatores”, expressaram como fatores que dificultam o envolvimento dos professores na vida da escola, a desmotivação, a burocracia e as deslocações.

#### 2.1.3. Caracterização da motivação dos professores para a mudança:

Dos professores inquiridos, apenas um professor em dezanove não se considera participativo na vida da sua escola. Destes, 58% referem que apresentam com frequência propostas de melhoria para o funcionamento da escola.

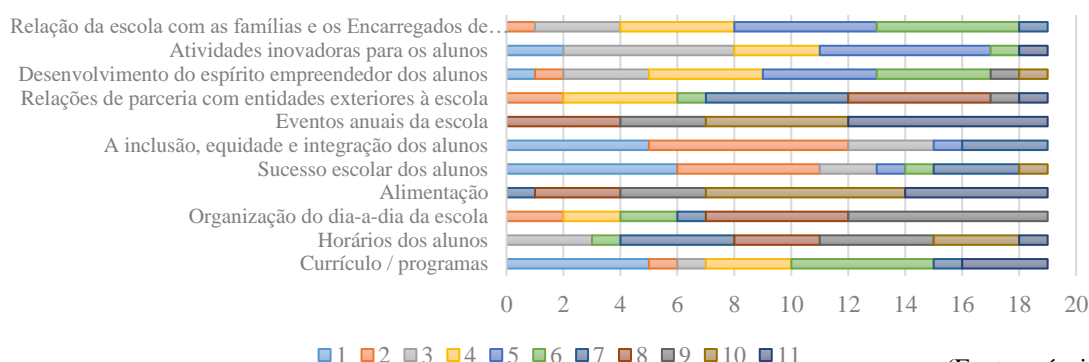
## Gráfico 6: Apresentação de propostas para melhorar a escola



(Fonte própria)

Quanto às temáticas que mais motivam os inquiridos e para as quais consideram ser importante uma reflexão, é possível verificar no gráfico número 7, que são o «*Sucesso dos alunos*», a «*inclusão, equidade e integração dos alunos*» e os «*Currículos e os Programas*». As atividades inovadoras para os alunos também apresentam um índice de aceitação muito interessante.

Figura 7: Temáticas que mais motivam os professores e que pensam ser necessária uma reflexão

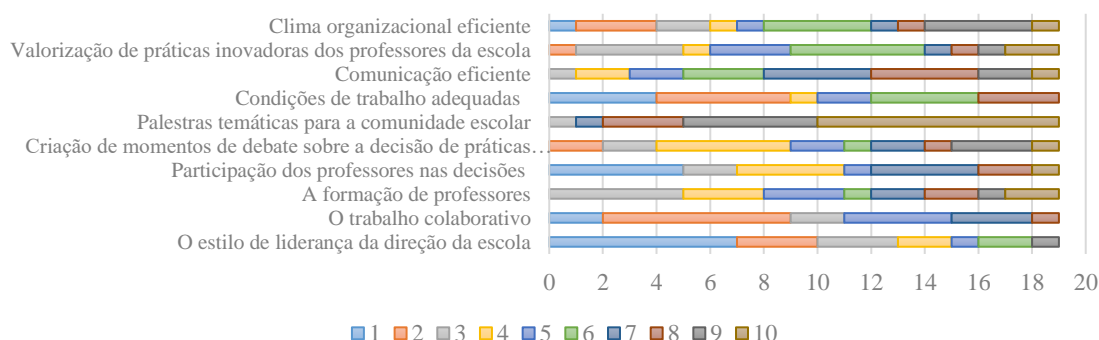


(Fonte própria)

### 2.1.4. Caracterização do envolvimento dos professores numa escola inovadora:

A inovação escolar é considerada muito importante para doze dos inquiridos e importante para sete dos dezanove participantes. Relativamente aos fatores que podem facilitar a introdução de práticas inovadoras foi elaborado o gráfico seguinte:

Gráfico 8: Fatores que podem facilitar a introdução de práticas inovadoras



(Fonte própria)

Da análise dos resultados apresentados no gráfico, é visível a importância atribuída pelos docentes ao estilo de liderança da direção, tal como o desejo de maior participação nas decisões da escola. Numa segunda linha, mas ainda com um índice de escolha interessante aparece o trabalho colaborativo, as condições de trabalho e o clima organizacional eficiente.

Os professores inquiridos que responderam à questão 4.2 e que apresentaram sugestões para uma maior participação dos professores nas atividades inovadoras da escola, indicaram como estratégias a criação de espaços de divulgação de boas práticas, valorizando assim os docentes inovadores. Também foi referida a formação de professores na área específica de inovação pedagógica, podendo esta contribuir para uma mudança de mentalidades. O trabalho cooperativo, já referido anteriormente neste questionário, também é visto como uma estratégia importante para facilitar a introdução de práticas inovadoras, sendo propostos momentos semanais para trabalhar de forma interdisciplinar e a participação em projetos que envolvam a comunidade.

## **2.2. Questionário aos alunos**

### **2.2.1. Caracterização dos alunos:**

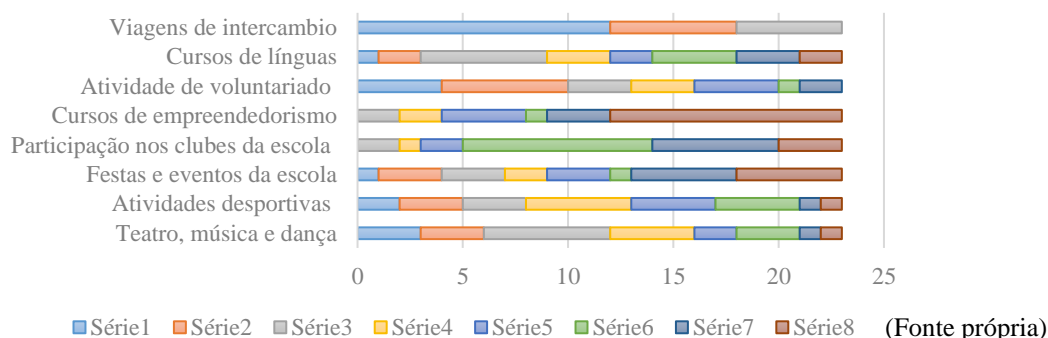
Nas opções metodológicas deste estudo foi tomada a decisão de inquirir apenas os alunos do ensino secundário. Dos alunos inquiridos, 65% são do sexo feminino e 35% são do sexo masculino, o que reflete o panorama nacional no que diz respeito aos cursos científico-humanísticos.

Relativamente às famílias dos alunos inquiridos, treze dos vinte e três alunos vêm de uma família onde os encarregados de educação têm como habilitações literárias o ensino superior e nove o ensino secundário.

### **2.2.2. Caracterização da motivação dos alunos para a mudança:**

Os alunos do ensino secundário revelam normalmente uma grande preocupação pelo seu percurso académico, o que dificulta a sua participação na vida da. À questão sobre a relevância que os inquiridos atribuem à participação em atividades extracurriculares, 87% responde que é muito relevante e 13% indica como relevante esta participação. Relativamente às atividades que mais motivam os inquiridos a uma participação, foi elaborado o seguinte gráfico para facilitar a análise das respostas:

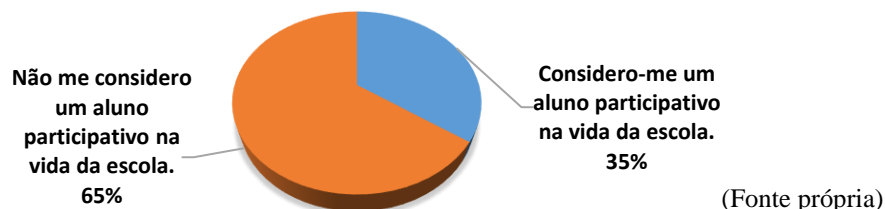
Gráfico 9: Atividades que motivam os alunos a participar na vida da escola



Da análise do gráfico n.º 9, verificamos que a atividade que mais motiva os alunos a uma participação são as trocas de experiências, através do intercâmbio de alunos. Também apresentam uma considerável aceitação e interesse dos alunos as atividades de voluntariado, os cursos de línguas e as atividades de teatro, dança, música ou desporto.

Sendo os alunos inquiridos oriundos do ensino secundário, não será surpreendente que uma maioria não se considere participativo na vida da sua escola, como podemos verificar no seguinte gráfico:

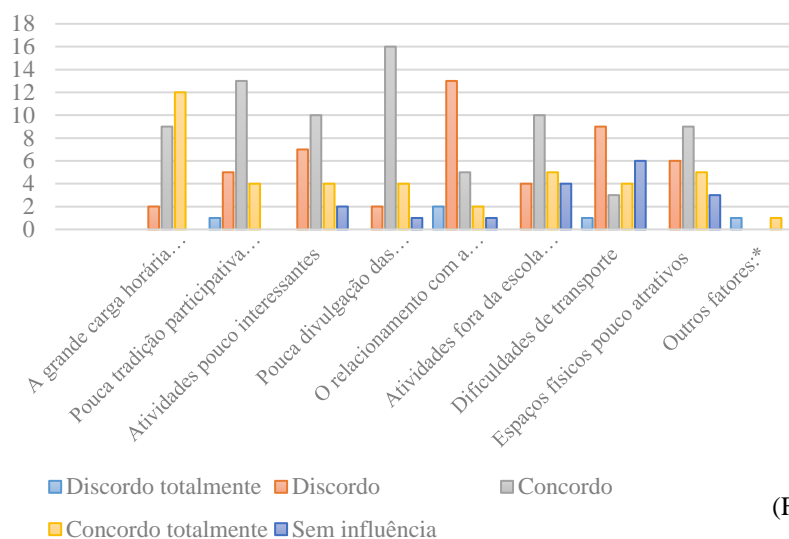
Gráfico 10: Participação na vida da escola



Como foi referido anteriormente, o ciclo secundário tem vindo a se transformar num ciclo de preparação para exames, sendo essa a grande preocupação dos alunos e das suas famílias, que também projetam expectativas para os seus filhos e que criam esse reforço na preocupação académica da “nota”. Assim, não é surpreendente que a maioria não se considere participativa. Contudo, a uma questão sobre a relevância que atribuem à participação dos alunos na vida da escola, os inquiridos contrariam as suas práticas considerando maioritariamente como importante, 61% das opções, ou muito importante, com 26% das respostas.

Sobre os fatores que podem dificultar este envolvimento, foi elaborado o seguinte gráfico:

Gráfico 11: Fatores que dificultam a participação dos alunos na vida da escola



Os dois fatores selecionados pelos alunos como os que mais dificultam a sua participação ativa na escola são a excessiva carga horária e a pouca divulgação das atividades. Aparecem como opções com um considerável índice de aceitação a pouca tradição participativa dos alunos e os espaços físicos pouco atrativos.

### 2.2.3. Caracterização da contribuição dos alunos para a construção de uma escola inovadora:

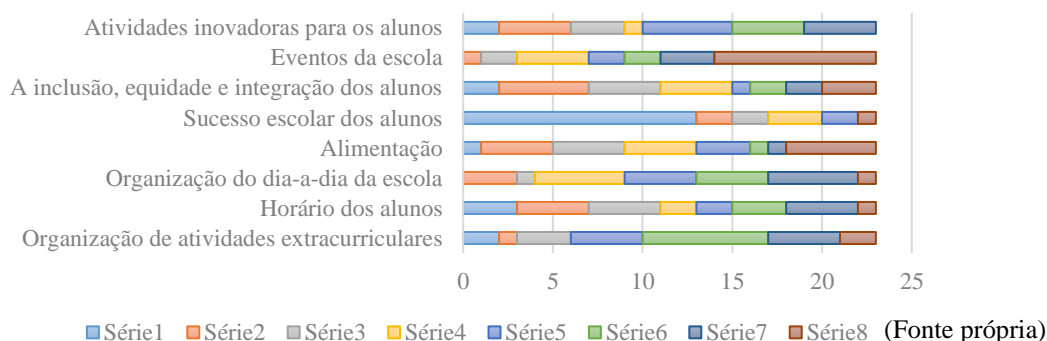
Os alunos são o elemento central de uma comunidade educativa, sem os quais não será possível criar um espírito inovador na escola. Partindo deste princípio foi questionado aos inquiridos se tinham apresentado propostas à direção da escola sobre novas atividades, clubes ou sugestões de melhoria. Treze dos vinte e três inquiridos respondeu que nunca o tinha feito e dez que raramente o fez.

Numa questão sobre a relevância da participação ativa dos alunos na tomada de decisões e na construção de uma escola inovadora, 70% dos inquiridos consideram muito relevante essa participação.

Atualmente na sua escola, os alunos inquiridos consideram maioritariamente, com 57% das opções, serem pouco ouvidos nas decisões da escola. Em oposição, 31% considera que participa suficientemente nas decisões mais importantes.

Sobre as temáticas que mais motivam os alunos na vida da escola e onde pensam que deveriam participar em colaboração com os professores e a direção foi elaborado o gráfico n.º 12:

Gráfico 12: Temáticas mais interessantes e onde os alunos devem participar mais



Reforçando a preocupação académica dos inquiridos, a temática considerada mais importante de forma bem destacada, é o sucesso escolar dos alunos. A temática da inclusão, equidade e integração também é assinalada como uma das temáticas mais importantes para os alunos. Curiosamente estas duas temáticas são também as duas primeiras opções para os docentes da mesma escola dos alunos inquiridos.

As atividades inovadoras e a gestão dos horários dos alunos também são consideradas como das mais relevantes para os inquiridos.

Sendo a última questão colocada no inquérito aos alunos uma pergunta aberta, da leitura das respostas dos inquiridos à questão sobre a contribuição que os alunos podem dar para a construção de uma escola mais atual, fica desde logo claro o desejo de um reforço da participação dos mesmos nas tomadas de decisão.

Também podemos constatar, que existe um desejo dos alunos em participar na vida da escola, expressando a intenção de contribuir, apresentando propostas sobre os espaços escolares, as atividades, o sucesso escolar dos alunos, os recursos e a ligação com o meio envolvente.

Nas repostas a esta questão é claro o desejo dos alunos em ter uma voz mais ativa na escola, reconhecendo, no entanto, que os próprios alunos devem ser mais participativos.

## 2.3. Questionários aos Encarregados de Educação

### 2.3.1. Caracterização dos Encarregados de Educação:

Os Encarregados de Educação (EE) inquiridos neste trabalho de pesquisa situam-se maioritariamente na faixa etária dos 30 aos 39 anos de idade, com 52% dos inquiridos. Ao nível das habilitações literárias, 67% têm o ensino secundário e 22% concluíram um curso do ensino superior.



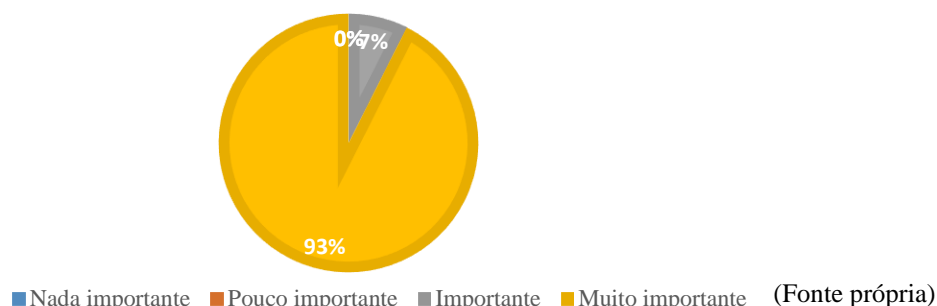
Por opção metodológica, já justificada no primeiro capítulo, os EE inquiridos têm todos os filhos no ensino primário.

### 2.3.2. Caracterização do envolvimento das famílias na vida da escola:

Dos EE inquiridos, a maioria indica que contacta com o professor da turma mensalmente e apenas 4, dos 27 inquiridos seleciona a opção de contacto diário. Relativamente ao contacto com outros EE dos colegas dos seus educandos, a resposta com maior índice é a que tem como opção “*Raramente*”, com 48%. Vinte e seis por cento dos inquiridos, responde que contacta semanalmente com outros EE para falar sobre a escola dos seus filhos. Contrariando esta tendência, no que diz respeito à colaboração com a escola, 59% dos inquiridos indica colaborar sempre com a escola quando lhe é solicitado e 26% refere que o faz com frequência.

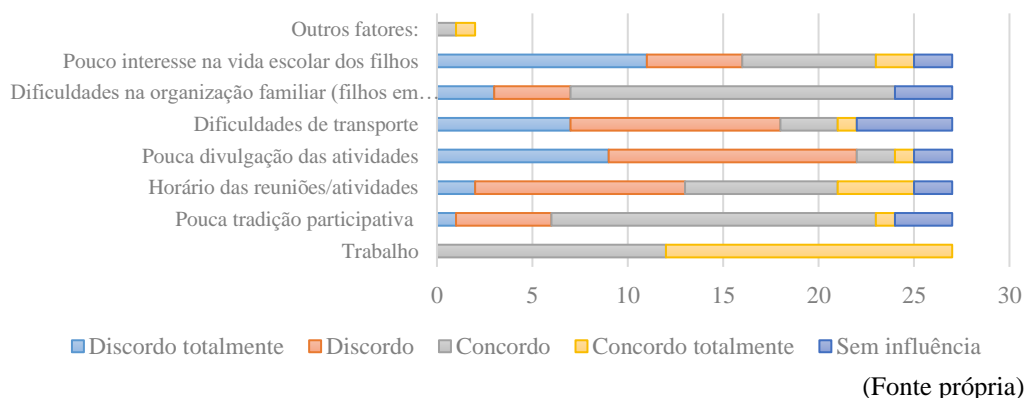
Não sendo surpreendente, na questão sobre a relevância da participação dos EE na vida da escola, os inquiridos na sua totalidade referem ser importante ou muito importante, como se constata no gráfico seguinte:

**Gráfico 13: Importância da Participação das famílias na vida da escola**



Quanto aos fatores que dificultam a participação dos EE na vida da escola, foi elaborado o gráfico n.º 14:

**Gráfico 14: Fatores que dificultam o envolvimento das família na vida da escola**



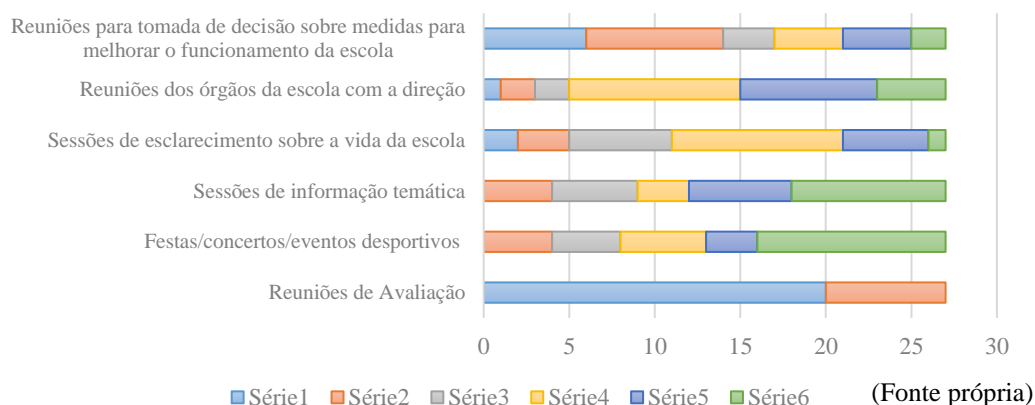
Da análise dos dados retirados das respostas dos inquiridos, verificamos que o maior impedimento que os EE encontram para a sua participação na vida da escola dos seus educandos é o seu trabalho. Nesta opção devemos considerar a dificuldade de articulação entre os seus horários de trabalho e o horário da escola, pois uma das opções com maior índice de concordância é o horário das reuniões ou atividades. A pouca tradição participativa e a dificuldade de organização familiar também representam opções com um considerável índice de concordância.

### 2.3.3. Caracterização da motivação dos EE para a mudança:

A apresentação de propostas deve ser um indicador de motivação para a mudança, para a melhoria. No momento presente, os EE inquiridos apresentam-se como um grupo relativamente conservador, pois 63% indica nunca ter apresentado propostas na escola dos seus educandos. Apenas 7% refere que o faz com frequência.

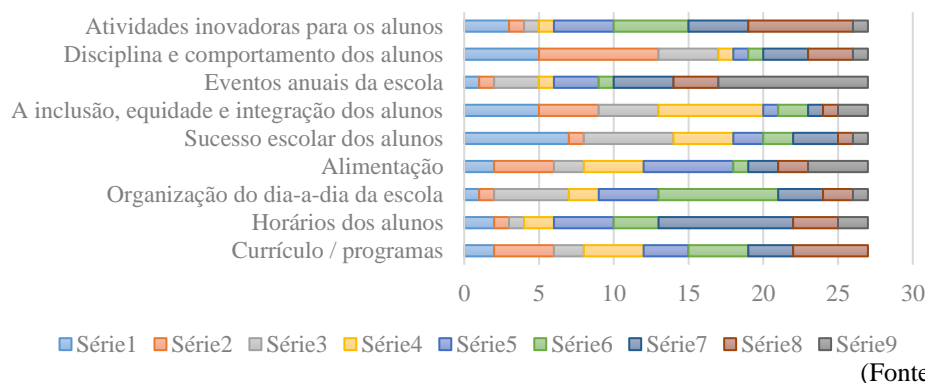
Para compreender o que motiva os EE inquiridos na vida da escola, foi lhes pedido que indicassem as atividades / eventos que mais os motivam a vir à escola dos filhos.

Gráfico 15: Atividades que mais motivam os E.E. a irem à escola



Numa posição quase que alinhada com a dos alunos e dos professores desta escola, aparece o sucesso escolar dos alunos com maior grau de concordância. Efetivamente, são as reuniões de avaliação que representam os eventos que mais motivam os EE a vir à escola. Relativamente às temáticas que mais motivam os inquiridos na vida da escola e sobre as quais pensam ser necessária uma reflexão, foi construído o gráfico n.º 16:

Gráfico 16: Temáticas que mais motivam os pais



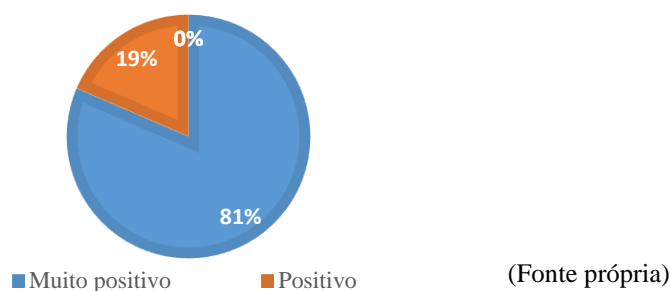
Uma temática que, de forma transversal, tem vindo a ter um considerável interesse nos alunos, professores e também para os EE inquiridos, é a temática da inclusão, equidade e integração dos alunos. A segunda temática com maior relevância para os EE é a disciplina e o comportamento dos alunos. Não sendo surpreendente, o sucesso escolar dos seus educandos é uma das opções com maior relevância para os inquiridos.

#### 2.3.4. Caracterização do envolvimento das famílias na inovação:

A participação ativa dos EE na vida da escola é fundamental para a sua inclusão nas ações de inovação. Sobre esta questão, 96% dos inquiridos considera importante a participação ativa dos Encarregados Educação na vida da escola.

Na caracterização do envolvimento das famílias nas ações inovadoras da escola, foi proposta a reflexão sobre o efeito que poderá ter um grupo de pais e Encarregados de Educação ativo, bem informado e em estreita colaboração com a liderança da escola. Das respostas dos inquiridos foi elaborado o seguinte gráfico:

Gráfico 17: Envolvimento das famílias numa escola inovadora



De forma clara, os inquiridos responderam que será muito positivo ter um grupo de pais ativo e em estreita colaboração com a liderança da escola.

Na última questão deste estudo, foi solicitado aos EE a apresentação de sugestões para que os Encarregados de Educação tivessem maior participação nas atividades

inovadoras da escola e no planeamento do futuro da escola. Da análise de conteúdo realizada às respostas dos encarregados de educação inquiridos, é possível constatar o desejo de participação ativa das famílias na vida da escola.

Embora nem todas as respostas apresentem, de forma clara, sugestões de maior participação nas atividades inovadoras, podemos verificar que os encarregados de educação sugerem maior flexibilidade da escola para atividades e reuniões fora do horário laboral, maior estabilidade das equipas de trabalho e que as medidas sejam alargadas a um médio prazo, mais do que um ano letivo. Também é possível constar que os inquiridos demonstram o desejo e a disponibilidade para participar na vida da escola, planeando e implementado com os professores os momentos festivos e a participação em atividades de sala de aula, ajudando os docentes a abrir a escola ao meio envolvente, criando pontes para que isto se concretize.

A maioria das respostas também apresenta a expectativa de uma maior abertura da escola às famílias e ao meio envolvente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentados os resultados deste trabalho de investigação no capítulo IV, importa agora tecer algumas considerações finais, resumindo os resultados obtidos. Em primeiro lugar, através do estudo qualitativo realizado com os diretores de escola, destaca-se a primazia ao que é pedagógico. A generalidade dos entrevistados tem como principal motivação melhorar o processo pedagógico, sendo deixado para segundo plano as questões organizacionais ou as condições de trabalho.

No relatório final de um estudo de avaliação externa realizado no âmbito do Projeto Piloto de Inovação Pedagógica (PPIP), também se verificou que “(...) é evidente a existência a priori de um pensamento pedagógico que é orientador da proposição das medidas, secundarizando a reorganização dos modos e condições de trabalho na escola” (Costa et Almeida, 2019: 125).

Apenas um dos diretores entrevistados no âmbito deste estudo apresenta uma visão direcionada para a melhoria de procedimentos, para a reorganização dos espaços de trabalho, partindo de uma visão de melhoria contínua com a introdução da metodologia LEAN na sua escola. O diretor confessa que a sua escola tem “(...) mais em comum com as fábricas e o sector privado, do que com outras escolas” (E3).

Partindo dos resultados obtidos, verificamos que para os diretores o envolvimento dos professores e das famílias é crucial para a concretização da disseminação de estratégias inovadoras. Sendo dois membros com um peso importante na comunidade educativa, também podem funcionar como um obstáculo difícil de transpor.

Relativamente ao relacionamento com os professores, importa referir que todos os entrevistados afirmam ter uma boa relação com seu staff. Das várias abordagens apresentadas para cultivar um bom relacionamento com os professores, destacamos a política de porta aberta, a preocupação em estar disponível e visível, a capacidade de ouvir e ser compreensivo, a promoção do trabalho colaborativo como meio de envolver os professores nos processos inovadores, a valorização do trabalho desenvolvido pelos professores e preocupação com criação de boas condições de trabalho.

O envolvimento dos professores nos processos de inovação é considerado fundamental pelos participantes deste estudo, quer para os diretores, quer para os próprios docentes. O início do processo é partilhado por duas visões distintas, uma onde este é iniciado por ação do diretor, outra por iniciativa dos docentes. É, contudo, de referir que

estas abordagens diferentes apresentam uma estrutura semelhante. Partir de um pequeno grupo, sobre a base de uma proposta para resolver um problema ou melhorar um procedimento, que é alvo de um projeto piloto com alguns professores e com um número restrito de turmas, para se alargar à escola, após discussão de resultados com a comunidade educativa.

Relativamente às famílias, constatamos através do estudo quantitativo, realizado com os encarregados de educação, que o desejo de participar em colaboração com liderança da escola é uma realidade. As famílias pretendem participar no processo educativo dos seus filhos, ajudar a escola na organização de atividades e a procurar soluções para o melhor funcionamento da escola. Tendo como base o conhecimento empírico dos diretores entrevistados, devemos considerar duas formas de promover o envolvimento das famílias, uma abordagem formal e uma informal.

De forma formal, o diretor deve apostar numa comunicação assertiva com os EE, construindo para isso os melhores instrumentos para passar a informação de forma clara e eficaz. Deve ainda promover momentos de clarificação, como por exemplo realização de reuniões gerais onde o diretor apresenta a sua visão da escola. O envolvimento ativo das famílias nos órgãos da escola, também deve ser tido em conta, pois permite a participação nas decisões e apropriação, pelos representantes dos pais, da cultura de escola.

Mas uma abordagem informal com as famílias, criando o sentimento de pertença à comunidade, não deve ser descurada. Os EE devem sentir-se bem-vindos à escola. Deve ser cultivada uma cultura de proximidade entre os pais e os professores, tal como com a liderança da escola. Os diretores entrevistados atribuem uma real importância a esta estratégia e reforçam os laços de forma informal através de momentos de convívio, com a realização de festas, concertos e mantendo um contacto diário de proximidade.

É através de uma combinação destas duas abordagens que se deve concretizar um desígnio muito importante para a liderança da escola, ter a confiança das famílias. Uma diretora entrevistada refere que “(...) a partir do momento em que os pais confiam na escola, é possível desenvolver qualquer projeto e os pais estão lá para apoiar” (E4).

O desejo de uma participação mais ativa por parte dos alunos é evidente nos resultados obtidos. Pretendem ser ouvidos nas tomadas de decisão importantes na escola, na concretização do seu sucesso educativo e na reorganização dos espaços escolares. Também foi possível constatar a relevância que tem para os alunos a ligação com a

envolvente da escola. Partindo desta motivação, a escola deve reforçar a ligação com o seu meio envolvente, promovendo parcerias com diversas instituições, com os vários setores profissionais, permitindo aos seus alunos a realização de aprendizagens mais significativas.

A sustentabilidade da inovação é o grande desafio das lideranças escolares. Esse desígnio só pode ser concretizado com o tempo, correndo riscos, sendo realista na comunicação à comunidade escolar e construindo nos sucessos uma verdadeira cultura de escolas inovadora. Todos têm que estar a bordo. Sendo importante uma liderança inspiradora, a sustentabilidade de uma cultura inovadora não pode estar associada a uma figura. Os líderes devem criar uma estrutura de liderança partilhada, permitindo que todos na escola possam participar e ver o caminho já percorrido e o que se espera no futuro. Esta não pode ser apenas a visão de um líder, caso contrário a cultura inovadora nunca será criada e a saída deste trará uma rutura com o percurso já efetuado.

Num artigo intitulado “Educação 2021: Para uma história do futuro”, António Nóvoa deixa clara a importância de uma mudança de rumo para os Sistemas Educativos:

“É preciso abrir os sistemas de ensino a novas ideias. Em vez da homogeneidade e da rigidez, a diferença e a mudança. Em vez do transbordamento, uma nova conceção da aprendizagem. Em vez do alheamento da sociedade, o reforço do espaço público da educação” (Nóvoa, 2009: 16).

A avaliação das práticas inovadoras e a sua monitorização deve ser efetuada por uma equipa de avaliação interna, que valorize as práticas relevantes de sala de aula, a melhor utilização dos recursos na escola, as relações com as famílias e o desenvolvimento de parcerias, promovendo assim a sustentabilidade de uma cultura de inovação na escola.

Sendo as Escolas Inovadoras uma temática de considerável complexa, que pode ser estudada a diferentes níveis, os participantes do estudo foram questionados sobre que outras variáveis podem influenciar a introdução de práticas inovadoras. Com as respostas, pretendemos criar um fio condutor para futuras investigações. Assim, das respostas a esta questão foram sugeridos o aprofundamento da importância da ação dos alunos, da importância dos recursos e da segurança e o bem-estar da comunidade como promotores de uma atitude inovadora. Outra temática que devemos considerar relevante para futuras pesquisas é a abordagem da inovação como instrumento de melhoria dos procedimentos, da estrutura orgânica da escola e das condições de trabalho, quer para alunos, quer para os professores. Nesta perspetiva, escola do entrevistado norueguês, que baseia o seu funcionamento interno na metodologia LEAN, poderá ser um relevante objeto de estudo.

## BIBLIOGRAFIA

AZEVEDO, J. (2003). **Carta aos Diretores das Escolas**. 1ª Edição. Coleção em Foco. Porto, Edições ASA.

BARROSO, J. (2005). **Políticas Educativas e Organização Escolar**. Temas Universitários. Lisboa, Universidade Aberta.

BUCHA, A.I. (2019). **Empreendedorismos, Aprender a Saber Ser Empreendedor**. Lisboa, Editora RH.

CALADO, A. (2015, fevereiro 28). **A escola onde ninguém chumba**. Expresso. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/sociedade/a-escola-onde-ninguem->

Comissão Europeia (2018). **European ideas for better learning: the governance of school education systems**. The final report and thematic outputs of the ET2020 Working Group Schools. Bruxelas, EUROPEAN COMMISSION Directorate-General Education, Youth, Sport and Culture Schools and multilingualism.

CORTESÃO, L. (2007). **O arco-íris na sala de aula? Processos de organização de turmas: Reflexões Críticas**. Cadernos de Organização e Gestão Curricular. Instituto de Inovação Educacional.

COSME, A. (2018). **Relatório – Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular (Pafc): Estudo avaliativo da experiência pedagógica desenvolvida em 2017 / 2018 ao abrigo do despacho nº 5908 / 2017**. Porto, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação Universidade do Porto.

COSTA, E., ALMEIDA, M. (2019). **Estudo de avaliação do Projeto-Piloto de Inovação Pedagógica**. Lisboa. Instituto de Educação, Universidade de Lisboa. Recuperado a 2 outubro 2019, disponível em: [https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/AFC/relatorio\\_de\\_avaliacao\\_externa\\_do\\_ppip.pdf](https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/AFC/relatorio_de_avaliacao_externa_do_ppip.pdf)

COUTINHO, C. e LISBOA, E. (2011). **Sociedade da informação, do conhecimento e da aprendizagem: desafios para a educação no século XXI**. Revista de Educação, XVIII (1), pp. 5-22.

CROS, F. (2004). **L'innovation scolaire aux risques de son évaluation**. Paris. L'Harmattan.

Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho do Ministério da Educação, Diário da República: I série, n.º 129 (Consultado a 5 de fevereiro de 2018). Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/115652961>

Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho do Ministério da Educação, Diário da República: I série, n.º 129 (Consultado a 5 de fevereiro de 2018). Disponível em: [https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/AFC/dl\\_55\\_2018\\_afc.pdf](https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/AFC/dl_55_2018_afc.pdf)



DÉPELTEAU, F. (2000). **La démarche d'une recherche en sciences humaines. De la question de départ à la communication des résultats.** Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Despacho n.º 5908/2017, de 5 de julho do Ministério da Educação, Diário da República: II série, n.º 128 (Consultado a 18 de maio de 2018). Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/107636120>

Despacho n.º 6478/2017 de 26 de julho do Ministério da Educação, Diário da República: II série, n.º 143 (Consultado a 15 de abril de 2018). Disponível em: [http://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/Projeto\\_Autonomia\\_e\\_Flexibilidade/perfil\\_dos\\_alunos.pdf](http://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/Projeto_Autonomia_e_Flexibilidade/perfil_dos_alunos.pdf)

DURANDO, M. (2017). **Driving Innovation in Education: How far we have come and where we are going.** Bruxelas - Bélgica, European Schoolnet.

GAGNON, V., LAPRISE, J. (2018). **Écoles et classe innovantes – 12 Modèle pour un envirement d'apprentissage du 21<sup>e</sup> Siècle.** Québec. Département des sciences de l'éducation Université du Québec à Chicoutimi.

GOLDBERG, M. A. A. (1995). **Inovação Educacional: a saga de sua definição.** In: GARCIA, Walter E. (Coord.). **Inovação Educacional no Brasil: problemas e perspectivas.** 3. ed. Campinas, SP: Autores Associados.

GOLEMAN, D. (2005). **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente** - Rio de Janeiro: Objetiva

GROLNICK, W., BENJET, C., KUROWSKI, C., & APOSTOLERIS, N. (1997). **Predictors of Parents Involvement in Children Schooling.** Recuperado a 4 de abril de 2018. Disponível em: [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1997\\_GrolnickBenjetKurowskiApost\\_JEP.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1997_GrolnickBenjetKurowskiApost_JEP.pdf)

HARGREAVES, A. FINK. D. (2007). **Liderança Sustentável. Desenvolvendo Gestores da Aprendizagem.** Porto Alegre. ArtMed.

HUDSON, L., OZANNE, J. (1988). **Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research.** JCR. Recuperado em 18 agosto 2019. Disponível em: [https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/356887/mod\\_resource/content/1/Alternative%20ways%20of%20seeking%20knowledge.pdf](https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/356887/mod_resource/content/1/Alternative%20ways%20of%20seeking%20knowledge.pdf)

KUMAR, R. (2011). **Research Methodology: a step-by-step guide for beginners.** (3<sup>a</sup> ed.) London. SAGE Publications.

LAHTERO, T.J., LANG, N. & ALAVA, J. (2017). **Distributed leadership in practice in Finnish schools, School Leadership & Management.** S.L., Routledge. Recuperado a 15 de julho de 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1293638>

Ministério da Educação (2019). **Escolas arrancam o ano letivo com autonomia reforçada**. Lisboa, Nota à Comunicação Social. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=f652c790-5a16-4f32-8d0c-3f6105b196e5>

NG, D., HO, J. (2012). **Distributed Leadership for ICT Reform in Singapore**. Singapore: Peabody Journal of Education.

NÓVOA, A. (2007). O regresso dos professores. Comunicação apresentada em painel dedicado ao tema “**Aprendizagem ao longo da vida e desenvolvimento profissional de professores**”, em Lisboa, por ocasião da Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia.

NÓVOA, A. (2009). **Educação 2021: para uma história do futuro**. Disponível em: [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/670/1/21232\\_1681-5653\\_181-199.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/670/1/21232_1681-5653_181-199.pdf)

NÓVOA, A. (2016). **Desafios na educação do século 21** [ficheiro em vídeo]. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=rp9ILAccfyQ>

OLIVEIRA, I., COURELA, C. (2013). **Mudança e Inovação em Educação: O Compromisso dos Professores**. Lisboa. Universidade Aberta. Recuperado a 21 setembro 2018, disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/view/3404>

PERRENOUD, Ph. (1999). **Avaliação. Da Excelência à Regulação das Aprendizagens**. Porto Alegre: Artmed Editora.

PERRENOUD, Ph. (2002). **Dix principes pour rendre le système éducatif plus efficace**. Genève. Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation Université de Genève. Recuperado a 12 setembro 2018, disponível em: [https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_2002/2002\\_21.html](https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2002/2002_21.html)

Projeto Coopera (2016). **Aprendizagem Cooperativa e Otimização da Intervenção Pedagógica na Educação Pré-Escolar e no Ensino Básico**. Vila Nova de Gaia. Agrupamento de Escolas Escultor António Fernandes de Sá. Recuperado a 15 setembro 2018, disponível em: [http://www.escultorfsa.pt/images/2016-2017/COOPERA/2016\\_11\\_17\\_Projeto\\_COOPERA\\_PortalAgrupamento.pdf](http://www.escultorfsa.pt/images/2016-2017/COOPERA/2016_11_17_Projeto_COOPERA_PortalAgrupamento.pdf)

QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L. (2005). **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. (4ª ed.) Paris: Gradiva.

SANTOS SILVA, H., PINTO LOPES, J., MOREIRA, S. (2018). **Cooperar na sala de aula para o sucesso**. Lisboa. Pactor.

SCHLEICHER, A. (2017, fevereiro 11). **Portugal tem de ter cuidado para educar as crianças para o seu próprio futuro e não para o nosso passado**. Observador. Disponível em: <http://observador.pt/especiais/portugal-tem-de-ter-cuidado-para-educar-as-criancas-para-o-seu-proprio-futuro-e-nao-para-o-nosso-passado/>

SCHUNN, C., PAULUS, P., CAGAN, J., WOOD, K. (2006). **Final Report from the NSF Innovation and Discovery Workshop: The Scientific Basis of Individual and**

**Team Innovation and Discovery.** Recuperado a 2 setembro 2019, disponível em: <<http://www.lrdc.pitt.edu/schunn/research/innov.html>> (consulté le 30 octobre 2008).

TRIVIÑOS, A.N.S. (1987). **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas.

VICENT-LANCRIN. S., JACOTIN, G., URGEL, J, KAR, S., GONZALEZ-SANCHO, C. (2017). **Measuring Innovation in Education, a journey to the future.** Paris. OECD Publishing.

WOODS, P.A. (2015). **Distributed Leadership for Equity and Learning.** (s.l.) Revista Lusófona de Educação. Recuperado a 25 setembro 2018, disponível em: <https://uhra.herts.ac.uk/handle/2299/16147>

YIN, R. K. (2001). **Estudo de Caso: Planeamento e Métodos.** (2ª ed.) Porto Alegre: Bookman.

## **ANEXO 1 - Grelha Resumo da Análise de Conteúdo das Entrevistas Semiestruturadas aos Diretores de Escolas**

QUESTÕES DA ENTREVISTA	CITAÇÕES RELEVANTES	ANÁLISE DE CONTEÚDO
<b>1.1. <i>Que importância tem a inovação para si e para a instituição que dirige?</i></b>	<i>“... a sociedade evolui todos os dias e tudo o que seja manter o passado..., o passado é ontem. Inovação para nós significa estar atualizado com o que se vai passando na sociedade”. (Entrevistado N°1)</i>	Da leitura transversal das respostas à questão da importância da inovação, constatamos que todos os diretores entrevistados consideram muito importante esta temática, apresentando como argumentos o facto de a inovação lhes permitir estar atualizados com o que se vai passando na sociedade ou que esta lhes permite proporcionar aos alunos e aos professores uma vivência diferente da escola. A inovação também é utilizada como estratégia de melhoria da qualidade do funcionamento da escola, numa visão quase empresarial, sustentando as boas opções. Mas sendo a escola uma instituição distinta, a inovação é apresentada pela maioria dos diretores como importante para os alunos, formando alunos preparados para um mundo em permanente mudança, favorecendo as mentes inovadoras. Um dos diretores também refere que o facto de ter um pequeno grupo de professores lhe permite um maior investimento em estratégias inovadoras.
<b>1.2. <i>Na sua opinião, quais devem ser os objetivos na introdução de práticas inovadoras?</i></b>	<i>“Dar sentido ao ensino, colocar o aluno ao centro do sistema fazendo-o de maneira que o aluno seja ator da sua escolaridade. Todo o que vamos inovar deve ir ao encontro deste objetivo”. (Entrevistada N°2)</i>	De acordo com a leitura das respostas dos diretores, verificamos que para todos o primeiro e grande objetivo é que a inovação represente uma mais-valia para os alunos, melhorando a educação oferecida e que esta coloque o aluno no centro do sistema, preparando o aluno para um futuro ainda desconhecido, sendo ator da sua própria escolaridade, e claro, que o aluno se possa apropriar dessa inovação. Outro objetivo também referido por um diretor que indica que a inovação também deve ter como finalidade explicar aos stakeholders o que é feito na escola. Para outro diretor, trata-se de colocar a inovação ao serviço das relações pessoais, humanizando a escola como espaço social.
<b>1.3. <i>Que competências deve desenvolver um líder inovador?</i></b>	<i>“Tem que estar disponível para a inovação e ter vontade de aprender, temos que estar atentos e interessados por tudo o que é novo, temos que seguir o nosso tempo e estar atento a tudo que se passa na educação ao nível mundial. É muito importante ser curioso e ter a capacidade de explicar aos outros o objetivo da mudança, porque estamos a fazer diferente. A comunicação é muito importante e até mesmo o marketing, temos que vender as nossas ideias aos professores, pois eles pensam que sempre fizeram assim, para quê mudar”. (Entrevistado N° 6)</i>	As competências indicadas como fundamentais para um líder inovador, são o relacionamento com o outro, a capacidade de negociar, de partilhar com os outros a sua visão da escola sendo inspirador, ser paciente, apostar no trabalho em equipa, sabendo construir uma boa equipa, mas acompanhando sempre de perto o processo. Tem que ser interessado, mantendo-se sempre atualizado com o que vai acontecendo, apostando na sua formação profissional.

<p><b>1.4. Qual é a relevância que temáticas como as TIC, o Empreendedorismo, a diferenciação ou a avaliação formativa têm na instituição que dirige?</b></p>	<p><i>“São estes exatamente os eixos que nós trabalhamos neste momento. A diferenciação e a avaliação formativa são muito importantes, pois temos voluntariamente um público heterogéneo e para gerir a heterogeneidade é claro que temos que diferenciar. O digital e as TIC estamos a ter formação, pois pretendemos que seja uma mais valia e não apenas uma moda. O empreendedorismo, nós somos uma escola pública e os nossos alunos fazem estágios em empresas para trabalhar o seu projeto de orientação”. (Entrevista Nº 2)</i></p> <p>...</p> <p><i>“A diferenciação tem muita importância, (...) ela é inevitável, a própria exigência da evolução que os alunos vão tendo, obriga-nos a diferenciar e não tenho dúvida que vai ser a aposta do futuro”. (Entrevistada Nº4)</i></p>	<p>Nas respostas à questão colocada, podemos verificar que para a maioria dos diretores estas temáticas são muito importantes, alguns considerando-as mesmo como os eixos do trabalho que desenvolvem na sua escola.</p> <p>As TIC já não são vistas com uma visão tradicionalista, onde se coloca um aluno em frente ao computador, mas todos procuram abordá-las de forma a criar uma mais-valia no desenvolvimento das competências dos alunos, apostando em plataformas que permitam o desenvolvimento de uma cidadania digital.</p> <p>Relativamente ao empreendedorismo, também é uma temática considerada importante pela maioria dos diretores, utilizando-a como forma de dar liberdade às iniciativas dos alunos, criando momentos de experiências profissionais. Uma diretora deixou um alerta interessante, pois na sua opinião o espírito empreendedor deve fazer parte da cultura da escola, caso contrário não resultará.</p> <p>A maioria das escolas nos nossos dias tem um público muito heterogéneo, o que para alguns diretores já obriga a utilizar a diferenciação pedagógica como estratégia. Mas a maioria dos entrevistados considera esta uma temática que não é nova, mas que é muito atual e na qual se deve apostar no futuro. Vários dos diretores referem o abandono de um ensino essencialmente académico e a aposta num ensino mais virado para a vertente prática.</p> <p>A avaliação formativa é descrita por todos os entrevistados como muito importante, sendo que para alguns já é uma aposta com alguns anos e para outros é uma aposta recente, sendo objeto de projetos piloto.</p>
<p><b>1.5. Que mecanismos ou práticas existem na sua escola para a promoção de uma atitude inovadora?</b></p>	<p><i>“Numa outra escola iniciei um processo de sessões mensais com os representantes dos pais, que mantenho também nesta escola e essa é a estratégia que utilizo para promover a inovação. A cultura é a principal ferramenta para pôr em marcha a inovação, é a base para que ideias inovadoras possam aparecer”. (Entrevistada Nº 5)</i></p>	<p>Da análise das respostas, podemos concluir que não existe na cultura das escolas um desenvolvimento de mecanismos ou práticas específicas para a promoção da inovação. O que é referido pela maioria dos entrevistados é que a grande aposta é feita na cultura da escola, sendo ela a ferramenta para desenvolver na comunidade escolar um espírito inovador. Deve fazer parte da atitude dos alunos, dos professores e das famílias.</p> <p>Um diretor refere que tenta incutir nos seus professores a ideia de que a sua escola deve tentar chegar onde nenhuma escola foi.</p>
<p><b>1.6. São elaborados relatórios ou dados estatísticos relativos às práticas inovadoras? E qual é a importância destes dados para si?</b></p>	<p><i>“Temos os indicadores da LEAN. Também fazemos inquéritos aos pais e vemos que os resultados estão a melhorar”. (Entrevistado Nº 3)</i></p> <p><i>“Temos alguma dificuldade a avaliar as nossas práticas, mas somos seguidos atualmente por um grupo de investigadores de um laboratório das</i></p>	<p>Após a leitura das respostas à questão se são elaborados relatórios ou dados estatísticos sobre as práticas inovadoras, verificamos que não existem relatórios específicos sobre as práticas inovadoras, existem nas escolas recolhas e análise de muitos dados, essencialmente relacionados com a evolução dos alunos, mas não especificamente sobre a inovação.</p>

	<i>ciências da educação sobre uma nova prática que introduzimos na nossa escola desde o ano passado. Tem sido difícil de quantificar. Mas temos sempre muito interesse em avaliar o nosso sistema. (Entrevistada N°2)</i>	Apenas um diretor refere que tem os dados que lhe são disponibilizados pelos indicadores LEAN. Quanto à questão da importância destes dados, uma diretora refere que acredita fortemente na recolha de dados sobre as práticas inovadoras.
<b>1.7. Existe divulgação aos encarregados de educação das atividades ou práticas inovadoras?</b>	<i>“Sim, todos os anos temos que apresentar estes resultados e são publicados na internet”. (Entrevistado N° 3)</i> <i>“Sim, temos uma newsletter semanal para o staff e também para os pais. Tudo o que acontece nas salas e todas as inovações são partilhadas” (Entrevistada N° 5).</i>	De forma geral, os diretores referem a existência de partilha de informação com os encarregados de educação, através de plataformas de comunicação ou com o envio de relatórios. Relativamente à divulgação das práticas inovadoras, são partilhadas com os encarregados de educação as grandes mudanças, os projetos centrais. Uma diretora refere a existência de uma newsletter semanal onde são partilhadas as atividades inovadoras que vão acontecendo, referindo a importância de desenvolver uma abordagem aberta.
<b>1.8. No desenvolvimento das atividades inovadoras na sua escola qual é a importância que atribui ao estabelecimento de parcerias?</b>	<i>“É fundamental. (...) A academia é fundamental para cientificar aquilo que nós vamos fazendo um pouco empiricamente (...)”. (Entrevistado N° 1)</i> <i>“Sim, no âmbito dos ateliers que desenvolvemos trabalhamos muito com associações, com outras escolas vizinhas”. (Entrevistada N° 2)</i>	A temática da importância do estabelecimento de parcerias é considerada por todos os diretores como fundamental. Todas as escolas indicam parcerias, com as instituições que se encontram no meio envolvente, com universidades, museus, com outras escolas ou com fábricas que se encontram perto da escola. Estas ligações são apresentadas como muito importantes para que a educação se torne mais relevante, procurando a maioria dos diretores uma grande abertura ao exterior.
<b>1.9 Na sua instituição são realizados seminários ou palestras para a comunidade escolar? E qual é a sua opinião sobre este tipo de estratégia?</b>	<i>“Neste momento não estão a ser feitas de forma unilateral, pois como temos o Centro de Formação que reúne cinco agrupamentos. Optámos por organizar os seminários sempre em conjunto. Isso também implica que vamos partilhando o que vamos fazendo nas nossas escolas”. (Entrevistada N° 4)</i>	A realização de seminários e palestras é uma prática comum em todas as escolas dos diretores entrevistados. É uma estratégia considerada importante por todos os diretores, sendo descrita como fundamental por alguns, que indicam que caso não haja conhecimento, pode aparecer a crítica, a oposição. Esta estratégia também é referida como uma necessidade para formar a comunidade escolar e trocar experiências. Vários diretores referem que as suas escolas promovem estes eventos em parceria com outras escolas.
<b>2.1. Qual é a atitude da maioria dos docentes na sua escola? São proativos, reativos ou em oposição à liderança.</b>	<i>“Metade dos professores está muito interessada em experimentar novas práticas, mas também temos a outra metade que acha que faz o mesmo trabalho há trinta anos e que não pretende mudar, pois acha que a sua maneira de fazer é melhor. Estes são os mais</i>	Da análise das respostas a esta questão, verificamos um facto muito interessante, os diretores que já estão na mesma escola há muito tempo, onde existe uma filosofia de inovação instalada referem que os seus professores são essencialmente proativos, interessados e empenhados. Referem também que existe a noção de estão todos no mesmo barco e apostam no trabalho em equipa, promovendo sempre a discussão.



	<p><i>difíceis de motivar para a mudança”. (Entrevistado N° 6)</i></p> <p><i>“Nós temos uma equipa de professores que escolheu estar aqui, de participar no projeto. Eu fui professora durante vinte anos antes de assumir este cargo. Existe um verdadeiro trabalho de equipa, com professores que não são, de todo, desafiantes para a direção, pois a direção é composta por professores, que foram no passado e que serão no futuro”. (Entrevistada N° 2)</i></p>	<p>Os outros diretores, que não estão na escola há muito tempo, embora tenham experiência em inovação ou porque a dimensão da escola é consideravelmente maior, leva a que não exista ainda uma cultura inovadora na comunidade escolar e que isso se reflita na atitude dos professores, havendo mais professores reativos.</p> <p>Uma diretora portuguesa também refere que o facto de que as inúmeras mudanças que têm surgido nos últimos anos originaram que os professores, sobretudo os que já estão há mais anos no ensino se sintam cansados e desmotivados.</p>
<p><b>2.2. Como caracteriza a atitude dos docentes face à introdução de novas práticas?</b></p>	<p><i>“Como sempre, é difícil aceitar. No entanto, os procedimentos são sempre os mesmos. Por exemplo, vamos acabar com os trabalhos para casa, há logo uma discussão enorme, mas acaba por envolver as pessoas no que são as soluções a seguir, o que vai consolidar as ideias que nós também já tínhamos, mas ao mesmo tempo vai modificar e orientar aquilo que são decisões que vão ter que ser seguidas ou não em determinado momento”. (Entrevistado N° 1)</i></p>	<p>A atitude dos professores perante a introdução de uma inovação é normalmente de preocupação e desconfianças para a maioria dos diretores entrevistados. Assim, quase todos os diretores referem que efetuam essa apresentação seguindo uma estratégia metodológica própria, sendo apresentadas várias sugestões, como promover a discussão, dar um tempo de adaptação, envolver os professores no processo e valorizar as iniciativas inovadoras dos professores. Um dos diretores menciona que coloca aos seus professores a seguinte questão quando apresenta uma inovação:</p> <p>“por que razão devemos fazer isto e por que razão não o devemos fazer”.</p>
<p><b>2.3. Que tipo de obstáculos são apresentados pelos professores para contrariar a introdução de novas práticas?</b></p>	<p><i>“Normalmente é o tempo, nós somos diferentes como pessoas não podemos standardizar as coisas, temos que ter a nossa liberdade. São normalmente estes os argumentos o tempo e a liberdade”. (Entrevistado N° 3)</i></p> <p><i>“Alguns professores dizem que não o podem fazer por falta de recursos e outros dizem que sempre o fizeram à sua maneira e que é melhor assim”. (Entrevistado N° 6)</i></p>	<p>Os obstáculos enumerados pelos entrevistados são a falta de tempo, porque têm que preparar os alunos para os exames, dar a matéria, tempo para a família, a mudança de tradição, pois sempre fizeram de uma forma e pensam que não devem mudar, a falta de recursos tecnológicos, as turmas muito grandes, a indisciplina dos alunos, o medo de errar e o facto de acharem que não se deve standardizar, pois os professores precisam de liberdade para o seu trabalho.</p> <p>Um diretor menciona que promove nos seus professores um espírito de arriscar, sem medo de errar, pois o erro permite aprender mais depressa.</p>
<p><b>2.4. Que estratégias utiliza para promover um bom relacionamento com os docentes?</b></p>	<p><i>“Eu tento ser visível e abordável. Tento que o meu escritório seja próximo da sala de professores e mantenho uma política de porta aberta. A porta só está fechada se eu estiver numa reunião e se estiver aberta os professores sabem que podem entrar.</i></p>	<p>Nesta questão, as respostas dos diretores são relativamente similares. Desde logo a importância de manter uma política de porta aberta no gabinete do diretor, mostrando que está disponível, estando visível, sabendo ouvir, sendo compreensivo e mantendo um relacionamento de proximidade. O trabalho partilhado favorecendo a constituição de equipas, onde os professores possam sentir que a sua opinião é importante e que todos</p>



	<i>Estar presente e visível é muito importante”. (Entrevistada Nº 5)</i>	possam intervir de forma igual. O diretor também deve assegurar que os professores se sintam valorizados, demonstrando o seu agradecimento pelo trabalho importante que desenvolvem com os seus alunos. Um diretor também refere a importância das condições de trabalho para os professores.
<b>2.5. Qual é a importância que a formação de professores pode ter para a promoção de uma atitude positiva face à mudança?</b>	<i>“A formação é muito importante para que os professores possam compreender a mudança e normalmente vai retirar a resistência, pois têm uma informação completa e sentem-se competentes para o fazer. A formação é vital para facilitar o processo” (Entrevistada Nº 5)</i> <i>“(…) em cada sala de aula temos sempre dois adultos e eles têm sempre que dar um ao outro feedbacks (…) temos uma cultura de partilha sobre o que não está bem e sobre os nossos sucessos”. (Entrevistado Nº 3)</i>	Todos os diretores entrevistados são unânimes relativamente à importância que a formação pode ter na promoção de uma atitude positiva face à mudança. De acordo com as respostas da maioria dos diretores, a formação ajuda a compreender a mudança e retira a resistência inicial. Assim, apresentando casos de sucesso retirados de outras escolas, os professores podem compreender o processo de mudança, tendo toda a informação. Um diretor faz questão de referir a importância do feedback, sendo que na sua escola estão sempre dois professores numa sala de aula e que com a cultura de partilha que existe na escola, dar feedback é natural e muito importante.
<b>2.6. Quando pretende introduzir uma medida inovadora, que passos desenvolve nesse sentido?</b>	<i>“(…) em termos de Direção organizamos uma implementação planeada, escrevê-la e colocá-la às pessoas para discutir. Todas essas medidas são discutidas em grupos mais restritos, Depois de estar implementada, é obrigatória”. (Entrevistado Nº 1)</i> <i>“Na nossa escola, as decisões de mudança vêm sempre dos próprios professores (…) quando alguém quer introduzir uma alteração, que dá a ideia ao resto da equipa e que se reúnem em pequenos grupos para começarem a refletir (…) quando começa a ficar mais claro, vão apresentar ao resto da equipa. (Entrevistada Nº 2)</i>	Da análise das respostas dos entrevistados a esta questão, constatamos que existem dois tipos de orientação diferentes. A maioria dos diretores tem um método que se inicia na própria equipa da direção, passando posteriormente a pequenos grupos de docentes, com a execução de um projeto piloto ou não e posteriormente é passado à totalidade dos professores. Outros diretores referem que as propostas devem vir sempre dos próprios professores, acontecendo de forma inversa. No entanto, todos os diretores sugerem que deve haver um trabalho inicial em pequeno grupo, que depois será disseminado aos docentes da escola. É necessária muita pesquisa prévia para uma boa tomada de decisão. Tem que existir um plano de implementação, com objetivos claros. Esse plano deve ser visível para todos os professores. Também se recomenda uma abordagem realista, explicando aos docentes que o sucesso não é imediato, mas que deve ser construído e que no caminho haverá certamente frustração. O processo de implementação de uma inovação também é um processo longo, pode levar anos e tem que ser reavaliado e alterado sempre que necessário.
<b>3.1. Que importância tem a relação entre a família e a escola para si e para a sua instituição?</b>	<i>“Na nossa escola é tudo! A cooperação com as famílias é tudo na nossa escola, quando eu pretendo</i>	Para todos os diretores a importância da relação entre a escola e a família é vital e muito importante. Referem que a escola e as famílias são parceiras na aprendizagem, que é muito importante o estabelecimento de uma relação de confiança, que a opinião dos pais

	<i>fazer algo novo tenho lhes explicar para ter o seu apoio”. (Entrevistado N° 6)</i> <i>“É muito importante. Aqui os pais escolhem a escola para o elemento mais importante da sua vida, o seu filho. E essa é uma escolha ativa, não é apenas uma coisa que acontece. Eu quero que os pais façam essa escolha todos os dias”. (Entrevistada N° 5)</i>	também é uma forma de avaliar a escola, mas que essa relação deve ser ativamente monitorizada e gerida. A escolha de uma escola para os seus filhos é um momento muito importante e os pais fazem essa escolha de forma ativa. Uma diretora refere que “eu quero que os pais façam essa escolha todos os dias”. Após a construção de uma relação de confiança com as famílias, também é importante que a escola seja exigente com os pais, mostrando-lhes a sua importância no processo e um diretor refere mesmo que “... começámos a marcar faltas aos pais quando não vinham à escola”.
<b>3.2. De forma geral, qual é a atitude dos pais face à vida da escola?</b>	<i>“De forma geral os pais são agradecidos pelo que a escola faz, mesmo que não o expressem” (Entrevistado N° 7).</i> <i>“Eu considero que a maioria colabora, não tento como, por vezes, as pessoas desejariam, porque também as questões do emprego limitam um bocadinho as pessoas”. (Entrevistada N° 4)</i> <i>“Nós também temos expectativas altas para os pais. Em 2012 quando fizemos o compromisso para os professores, alunos, também fizemos para os pais e queremos que venham às reuniões”. (Entrevistado N° 3)</i>	A atitude dos pais nas escolas onde os diretores entrevistados exercem funções é descrita como muito positiva, com pais muito interessados, colaboradores, que confiam e que são agradecidos ao trabalho que a escola faz. Uma diretora refere que a atitude dos pais na sua escola é uma atitude de consumidor, estão presentes, falam frequentemente com os tutores, mas sempre na perspetiva do bem-estar do seu filho. A mobilização para projetos na sua escola já é mais difícil. Outra diretora reforça esta ideia, indicando que na sua escola os pais são colaboradores, mas que por vezes o trabalho não lhes permite colaborar tanto como gostariam.
<b>3.3. Perante a introdução de práticas inovadoras na escola, qual é a atitude das famílias?</b>	<i>“Depende da inovação, mas por norma as novas práticas causam muita ansiedade aos pais, que são normalmente um grupo muito conservador”. (Entrevistado N° 7)</i> <i>“(…) como as coisas têm corrido bem, as pessoas estão expectantes, mas há uma relação de confiança que permite dar algum tempo para perceber”. (Entrevistado N° 1)</i>	Tal como acontece relativamente aos professores, também as famílias que estão nas escolas que apresentam uma cultura inovadora reagem de forma positiva. Estão expectantes, mas a relação de confiança permite que se dê tempo para a mudança. Outros diretores apostam numa boa comunicação, numa comunicação inteligente para evitar que os pais se coloquem numa posição de oposição. Um diretor refere que as novas práticas causam muita ansiedade aos pais, que os descreve como um grupo muito conservador.
<b>3.4. Que estratégias utiliza para envolver as famílias na vida da escola?</b>	<i>“Fundamentalmente o contacto sistemático, mas ao longo deste tempo todo aquilo que pensamos que resultou mais foi explicar às pessoas o que se vai fazer e depois fazer uma avaliação junto dos pais e</i>	Os diretores apresentam diferentes tipos de estratégias, uns optando por uma relação mais formal, apostando numa boa comunicação, em instrumentos como a distribuição de uma agenda anual, a entrega de um plano semanal, a divulgação de uma newsletter

	<i>admitir os erros quando eles acontecem à frente dos pais. Estas três aspetos são determinantes para ter a família muito ligada à escola”. (Entrevistado Nº 1)</i> <i>“No próximo sábado todos os pais estão convidados a vir à escola, vamos fazer jogos na neve, comer e beber todos juntos. Já o fizemos no outono e faremos novamente na primavera. Mas como disse anteriormente os pais estão muito interessados em vir à escola, eles sabem que são sempre bem-vindos”. (Entrevistado Nº 6)</i>	mensal, as reuniões gerais ou com os representantes e o envolvimento dos pais nos órgãos da escola. Outros, com especial relevo para o diretor finlandês, apostam nos momentos informais, convidando os pais a vir à escola para comerem juntos, fazerem jogos com as famílias, partindo do princípio que os pais sabem que são bem-vindos à escola e que ali se sentem bem.
<b>3.5. Na sua instituição são realizados seminários ou palestras para a comunidade escolar? Acha importante este tipo de estratégia para promover a uma relação positiva entre a escola e a família?</b>	<i>“Na nossa área temos três escolas e agora fazemos as conferências em comum e assim podemos pagar a um bom especialista. Agora vamos ter uma dessas sessões sobre o tema de como os pais devem falar com os filhos de uma forma positiva”. (Entrevistado Nº 3)</i> <i>“Quando os filhos são os primeiros apresentadores, a seguir pode vir o palestrante. Porque os pais vêm para ver os filhos. Tem que se usar esta estratégia para atrair os pais e é bom atraí-los por motivos positivos”. (Entrevistada Nº 4)</i>	A utilização de palestras ou seminário para promover uma relação positiva entre a escola e as famílias é vista como positiva por todos os diretores. Alguns admitem que não conseguem fazer tanto quanto gostariam e revelam que os pais aderem pouco a esse tipo de iniciativas. Partindo desta dificuldade, alguns dos diretores apresentam como estratégia a realização deste tipo de eventos em parceria com outras escolas da região. Outros diretores apresentam como estratégia incluir os alunos na apresentação, pois por norma os pais estão sempre presentes quando vêm ver os filhos e em seguida o palestrante pode fazer a sua intervenção. Uma diretora sugere que é muito importante que os temas das palestras possam ter uma real influência na relação entre os pais e a família.
<b>3.6. Quando pretende introduzir uma prática inovadora na escola, que passos desenvolve para envolver as famílias nessa mudança?</b>	<i>“Mais uma vez a comunicação é a parte vital para colocar os pais a bordo e para assegurar que os pais não entrem num modo de resistência. Ou são convidados para uma apresentação ou pela newsletter, também faço frequentemente um inquérito para investigar qual é a opinião dos pais sobre um domínio e baseado nos resultados planeamos uma estratégia que implementamos. Assim, os pais sabem que a sua opinião foi tida em conta e essa é uma estratégia útil para os colocar a bordo”. (Entrevistada Nº 5)</i>	De acordo com as respostas dos entrevistados, a comunicação tem um papel fundamental neste aspeto. Alguns diretores optam por um sistema de representatividade, passando a informação apenas aos representantes dos pais. Outros optam, inicialmente, por reuniões gerais, onde estão presentes todos os pais e posteriormente pela criação de pequenos grupos de debate e reflexão. Também são distribuídos questionários aos pais sobre as temáticas e, esses dados, são utilizados para construir uma proposta. Todas estas estratégias têm como principal objetivo o envolvimento dos pais na tomada de decisões para que estes sintam que fazem parte do processo. Todos os diretores referem como muito importante o envolvimento dos pais no processo. Um diretor também indica que devemos ser realistas e refere que “... explicar sempre que vai haver uma aprendizagem, vão acontecer erros, mas fazer sempre pontualmente o estado em que se encontra a implementação de qualquer medida”.

<p><b>4. Para lá da motivação dos docentes e do envolvimento das famílias, que outras variáveis devemos ter em conta na promoção de uma escola inovadora?</b></p>	<p><i>“Que tipo de alunos temos, se estamos a introduzir algo inovador temos que pensar se estes alunos estão preparados para o fazer”. (Entrevistado N° 6)</i></p> <p><i>“O valor acrescentado para a comunidade. Criação de projetos sociais inovadores que contribuem para o meio envolvente. A inovação existe para melhorar o mundo e para o fazermos devemos começar pela nossa comunidade”. (Entrevistada N° 5)</i></p> <p><i>“(…) se queremos trabalhar como se trabalha no século XXI, não podemos ter escolas do século XIX. Essa é uma condicionante muito grande”. (Entrevistada N° 4)</i></p>	<p>À questão colocada sobre outras variáveis importantes numa escola inovadora, para além dos professores e das famílias, obtivemos uma grande diversidade de respostas. São apontadas como variáveis os alunos, que tipo de alunos, quais os seus interesses e motivações, tal como favorecer o seu envolvimento na vida da escola para que no futuro também sejam participativos como cidadãos. A criação de um espírito inovador em toda a comunidade escolar, num ambiente de partilha também é apontada como uma variável importante. Os recursos e instalações são referidas por dois diretores, pois permitem o bem-estar da comunidade escolar. Para uma outra diretora a variável que considera importante é o valor acrescentados que a escola pode dar à comunidade que integra, referindo que “...a inovação existe para melhorar o mundo e para o fazermos devemos começar pela nossa comunidade”. Outro diretor acrescenta que a segurança e o bom relacionamento são variáveis indispensáveis para uma escola inovadora.</p>
---	--	---

## ANEXO 2 – Análise e Interpretação dos dados

### Questionário aos Professores

#### 1. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO:

##### 1.1. Idade:

Entre 20-29	Entre 30-39	Entre 40-49	Entre 50-59	Mais de 60 anos
0	2	8	9	0

##### 1.2. Anos de serviço:

Menos de 5	Entre 6-15	Entre 16-25	Entre 26-35	Mais de 35 anos
1	1	10	7	0

##### 1.3. Sexo:

Feminino	Masculino
15	4

##### 1.4. Nível escolar em que leciona:

Ensino primário	Intermédio	Secundário
9	5	5

#### 2. CARACTERIZAÇÃO DO ENVOLVIMENTO DOS PROFESSORES NA VIDA DA ESCOLA

##### 2.1. Com que frequência discute informalmente com os seus colegas sobre a sua escola?

Diariamente	Semanalmente	Raramente
13	5	1

##### 2.2. Já apresentou a sua disponibilidade para desempenho de funções na escola fora do âmbito da leção com as suas turmas?

Nunca	Raramente	Com frequência
5	5	9

### 2.3. Considera importante o envolvimento dos professores na vida da escola para além da leção de aulas?

Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
0	0	9	10

### 2.4. Na sua opinião quais os fatores que dificultam o envolvimento dos professores na vida da escola?

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sem influência
Excessiva carga letiva	2	4	4	9	0
Pouca tradição participativa	2	4	10	2	1
Relacionamento distante com a direção e com as estruturas de coordenação	2	7	9	1	0
Pouco incentivo ao trabalho colaborativo	1	6	11	1	0
Dificuldades na relação família / trabalho	2	4	11	1	1
Pouco interesse dos professores na vida da escola	3	9	5	0	2
Outros fatores:	0	0	1	2	

Outros fatores:

Respostas dos Professores	Análise de conteúdo
“O tempo dispensado nas deslocações”.	Os três professores inquiridos que acrescentaram uma opção, utilizando a linha “outros fatores”, expressaram como fatores que dificultam o envolvimento dos professores na vida da escola, a desmotivação, a burocracia e as deslocações. A desmotivação já é referida nas entrevistas aos diretores, dadas as mudanças sucessivas de política educativa, o que obriga a uma constante adaptação por parte dos professores. A carga burocrática também é uma realidade e que faz parte do dia-a-dia dos professores, tal como as deslocações, pois ainda temos docentes em Portugal longe da família, embora o corpo docente seja hoje muito mais estável.
“O cansaço emocional, a desmotivação pela desvalorização da profissão e a burocracia excessiva”.	
“Desmotivação e a burocracia”.	

## 3. CARACTERIZAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES PARA A MUDANÇA

### 3.1. Considera ser um professor participativo na vida da escola?

Sim	Não
18	1

### 3.2. Já apresentou propostas de novas atividades ou de melhorias no funcionamento da escola?

Nunca	Raramente	Com frequência
2	6	11

### 3.3. Quais as temáticas que mais o motivam na vida da escola e que pensa ser necessário uma reflexão?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Currículo / programas	5	1	1	3	0	5	1	0	0	0	3
Horários dos alunos	0	0	3	0	0	1	4	3	4	3	1
Organização do dia-a-dia da escola	0	2	0	2	0	2	1	5	7	0	0
Alimentação	0	0	0	0	0	0	1	3	3	7	5
Sucesso escolar dos alunos	6	5	2	0	1	1	3	0	0	1	0
A inclusão, equidade e integração dos alunos	5	7	3	0	1	0	3	0	0	0	0
Eventos anuais da escola	0	0	0	0	0	0	0	4	3	5	7
Relações de parceria com entidades exteriores à escola	0	2	0	4	0	1	5	5	1	0	1
Desenvolvimento do espírito empreendedor dos alunos	1	1	3	4	4	4	0	0	1	1	0
Atividades inovadoras para os alunos	2	0	6	3	6	1	0	0	0	0	1
Relação da escola com as famílias e os Encarregados de Educação	0	1	3	4	5	5	1	0	0	0	0

## 4. CARACTERIZAÇÃO DO ENVOLVIMENTO DOS PROFESSORES NA ESCOLA INOVADORA

### 4.1. Que importância atribui a temáticas relacionadas com a inovação escolar?

Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
0	0	7	12

### 4.2. Que tipo de fatores podem facilitar a introdução de práticas inovadoras:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
O estilo de liderança da direção da escola	7	3	3	2	1	2	0	0	1	0
O trabalho colaborativo	2	7	2	0	4	0	3	1	0	0
A formação de professores	0	0	5	3	3	1	2	2	1	2
Participação dos professores nas decisões	5	0	2	4	1	0	4	2	0	1
Criação de momentos de debate sobre a decisão de práticas inovadoras	0	2	2	5	2	1	2	1	3	1
Palestras temáticas para a comunidade escolar	0	0	1	0	0	0	1	3	5	9
Condições de trabalho adequadas	4	5	0	1	2	4	0	3	0	0
Comunicação eficiente	0	0	1	2	2	3	4	4	2	1
Valorização de práticas inovadoras dos professores da escola	0	1	4	1	3	5	1	1	1	2
Clima organizacional eficiente	1	3	2	1	1	4	1	1	4	1



#### 4.2. Que outra sugestão apresentaria para que os professores tivessem maior participação nas atividades inovadoras da escola?

Respostas dos Professores	Análise de conteúdo
<p><i>“Valorização dos docentes inovadores, criando espaço para divulgação de boas práticas. Formação na área de inovação escolar”.</i></p> <p><i>“Um menor número de turmas. Formação de professores na área pedagógica que englobe a inovação”.</i></p> <p><i>“Libertar a carga burocrática dos docentes”.</i></p> <p><i>“É necessária uma mudança de mentalidade por parte dos docentes. Acredito que só docentes com mentes positivas e abertas à mudança poderá influenciar os seus alunos no desenvolvimento das suas competências”.</i></p> <p><i>“O trabalho reflexivo e cooperativo poderá ser uma mais-valia para a introdução de práticas inovadoras”.</i></p> <p><i>“Estabilidade docente, apoio material e mais horas no horário para reuniões”.</i></p> <p><i>“Devia haver no horário semanal horas para trabalhar em interdisciplinaridade. Participar em projetos ao longo do ano que envolvam a comunidade”.</i></p>	<p>Os professores inquiridos que responderam à questão 4.2 e que apresentaram sugestões para uma maior participação dos professores nas atividades inovadoras da escola, indicaram como estratégias a criação de espaços de divulgação de boas práticas, valorizando assim os docentes inovadores. Também foi referida a formação de professores na área específica de inovação pedagógica, podendo esta contribuir para uma mudança de mentalidades, que é vista por um docente como fundamental para influenciar os alunos no seu desenvolvimento de competências.</p> <p>O trabalho cooperativo, já referido anteriormente neste questionário, também é visto como uma estratégia importante para facilitar a introdução de práticas inovadoras. Também são propostos momentos semanais para trabalhar de forma interdisciplinar e a participação em projetos que envolvam a comunidade.</p> <p>No sentido inverso, são solicitadas menos horas no horário semanal, melhores condições de trabalho e mais estabilidade para os docentes.</p>



## ANEXO 3 – Análise e Interpretação dos dados

### Questionário aos Alunos

#### 5. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

##### 5.1. Sexo:

Feminino	Masculino
15	8

##### 5.2. Nacionalidade:

Todos os alunos são de nacionalidade portuguesa.

##### 5.3. Habilitações literárias do Encarregado de Educação:

Primário	Intermédio	Secundário	Superior
1	0	9	13

#### 6. CARACTERIZAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS ALUNOS PARA A MUDANÇA

##### 6.1. Considera importante a participação dos alunos nas atividades extracurriculares da escola?

Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
		20	3

##### 6.2. Quais as atividades que mais te motivariam a uma participação?

Numerado de 1 a 8 de acordo com a relevância, sendo 1 o mais importante	1	2	3	4	5	6	7	8
Teatro, música e dança	3	3	6	4	2	3	1	1
Atividades desportivas	2	3	3	5	4	4	1	1
Festas e eventos da escola	1	3	3	2	3	1	5	5
Participação nos clubes da escola	0	0	2	1	2	9	6	3
Cursos de empreendedorismo	0	0	2	2	4	1	3	11
Atividade de voluntariado	4	6	3	3	4	1	2	0
Cursos de línguas	1	2	6	3	2	4	3	2
Viagens de intercambio	12	6	5	0	0	0	0	0

##### 6.3. Consideras ser um aluno participativo na vida da escola?

Considero-me um aluno participativo na vida da escola.	Não me considero um aluno participativo na vida da escola.
8	15

#### 6.4. Considera importante a participação dos alunos na vida da escola?

Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
	3	14	6

#### 6.5. Na tua opinião quais são os fatores que dificultam o envolvimento dos alunos na vida da escola?

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sem influência
A grande carga horária curricular e necessidade de tempo para estudar	0	2	9	12	0
Pouca tradição participativa na escola	1	5	13	4	0
Atividades pouco interessantes	0	7	10	4	2
Pouca divulgação das atividades	0	2	16	4	1
O relacionamento com a direção e com os professores	2	13	5	2	1
Atividades fora da escola mais interessantes	0	4	10	5	4
Dificuldades de transporte	1	9	3	4	6
Espaços físicos pouco atrativos	0	6	9	5	3
Outros fatores:*	1			1	

\* Falta de interesse por parte dos alunos (Discordo totalmente)

\* Falta de organização durante as atividades realizadas (Concordo totalmente)

### 7. CARACTERIZAÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO DOS ALUNOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA INOVADORA

#### 7.1. Já apresentaste propostas de atividades, clubes ou sugestões de melhoria à direção ou aos professores da tua escola?

Nunca	Raramente	Com frequência
13	10	0

#### 7.2. Consideras importante a participação ativa dos alunos na tomada de decisões e na construção de uma escola inovadora?

Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
		7	16

#### 7.3. Na tua escola pensas que os alunos são devidamente ouvidos quanto à tomada de decisões?

Não de todo	Pouco	Suficientemente	Completamente
4	12	7	

**7.4. Quais as temáticas que mais te motivam na vida da escola e onde pensas que os alunos deveriam participar em colaboração com os professores e a direção?**

Numerado de 1 a 8 de acordo com a relevância, sendo 1 o mais importante	1	2	3	4	5	6	7	8
Organização de atividades extracurriculares	2	1	3	0	4	7	4	2
Horário dos alunos	3	4	4	2	2	3	4	1
Organização do dia-a-dia da escola	0	3	1	5	4	4	5	1
Alimentação	1	4	4	4	3	1	1	5
Sucesso escolar dos alunos	13	2	2	3	2	0	0	1
A inclusão, equidade e integração dos alunos	2	5	4	4	1	2	2	3
Eventos da escola	0	1	2	4	2	2	3	9
Atividades inovadoras para os alunos	2	4	3	1	5	4	4	0

**8. Que contribuição podem os alunos ter na construção de uma escola mais atual, ligada à inovação que acontece fora dela?**

Respostas dos alunos	Análise de conteúdo
<p>“Os alunos poderão apresentar sugestões para a mudança dos espaços escolares, mostrando também motivação, empenho e disponibilidade para colaborar nos projetos em desenvolvimento”.</p> <p>“Os alunos podem apresentar propostas inovadoras, tanto ao nível da renovação escolar, como ao nível de atividades”.</p> <p>“Os alunos podem ajudar na renovação visual da escola em vez de se contratar mão de obra exterior, usar mais os recursos da escola e dar ideias de como modernizá-la”.</p> <p>“Os alunos podem contribuir ao darem ideias e ajudarem na tomada de decisões”.</p> <p>“No meu ponto de vista a escola é feita maioritariamente pelos alunos, visto isto, creio que se houvesse mais contacto e divulgação de ideias entre alunos a escola, de um modo geral, pode desenvolver-se de forma inovadora para o que acontece fora dela”.</p> <p>“A voz dos alunos é algo ainda pouco ativa, mas para que a escola tradicional deixe de existir, os alunos devem dar sugestões de melhoria, para que haja a inovação”.</p> <p>“Dando sugestões para a mesma, contribuindo para a atualização do material, por exemplo, sugestões de aparelhos que possam ser utilizados para melhorar o aproveitamento dos alunos e o ensino dos professores”.</p> <p>“Para a construção de uma escola mais atual, os alunos podem contribuir dando sugestões para a melhoria da mesma”.</p>	<p>Da leitura das respostas dos alunos inqueridos à questão sobre a contribuição que os alunos podem dar para a construção de uma escola mais atual, fica desde logo claro o desejo de um reforço da participação dos mesmos nas tomadas de decisão. Também podemos constatar, que existe um desejo dos alunos em participar na vida da escola, expressando a intenção de contribuir, apresentando propostas sobre os espaços escolares, as atividades, o sucesso escolar dos alunos, os recursos e a ligação com o meio envolvente.</p> <p>Nas repostas a esta questão é claro o desejo dos alunos em ter uma voz mais ativa na escola, reconhecendo, no entanto, que os próprios alunos devem ser mais participativos.</p>

<i>“Os alunos devem contribuir inovando com atividades que fora da escola têm sucesso e organizar eventos de melhoramento da estrutura da escola”.</i>	
<i>“Participar ativamente nas decisões administrativas da escola e do agrupamento”.</i>	
<i>“Os alunos podem contribuir propondo mais atividades fora e no âmbito da escola, como clubes de teatro ou promover atividades de voluntariado, fora e dentro da escola”.</i>	
<i>“Os alunos podem trazer mais ideias inovadoras à escola”.</i>	
<i>“Os alunos devem ser mais ativos na escola e dar mais sugestões para a melhoria da mesma”.</i>	
<i>“Os alunos devem expor mais as suas ideias de modo a ajudar a inovar”.</i>	
<i>“Manifestando-se quando à sua satisfação e insatisfação...”</i>	
<i>“Com a ajuda dos alunos e se estes fossem mais ouvidos, estes podem definir prioridades juntamente com os professores e a direção e assim conseguir uma escola mais atual”.</i>	
<i>“Darem as suas opiniões aos professores...”</i>	
<i>“Os alunos deveriam ter uma voz mais ativa quanto a certas decisões da escola e sugerir maneiras de a tornar mais atual”.</i>	
<i>“Como as redes sociais e a internet são um sítio onde os alunos passam grande parte do seu tempo, estes poderão ter ideias inovadoras para ajudar a escola a tornar-se um sítio mais agradável e moderno para os mesmos”.</i>	
<i>“Organização de um grupo ou mais grupos de alunos que estejam realmente motivados para este efeito e que mantenham uma organização devida na realização de atividades”.</i>	

## ANEXO 4 – Análise e Interpretação dos dados

### Questionários aos Encarregados de Educação

#### 9. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO:

##### 9.1. Idade:

Entre 20-29	Entre 30-39	Entre 40-49	Entre 50-59	Mais de 60 anos
5	14	5	3	0

##### 9.2. Sexo:

Feminino	Masculino
24	3

##### 1.3. Nível escolar do educando:

Ensino primário 1º Ciclo	Ensino Intermédio	Ensino Secundário	Ensino Superior
27	0	0	0

##### 1.4. Habilitações literárias dos encarregados de educação:

Ensino primário 1º Ciclo	Ensino Intermédio	Ensino Secundário	Ensino Superior
1	2	18	6

#### 10. CARACTERIZAÇÃO DO ENVOLVIMENTO DAS FAMÍLIAS NA VIDA DA ESCOLA:

##### 10.1. Com que frequência fala com o professor do seu educando?

Diariamente	Semanalmente	Mensalmente	Raramente
4	6	13	4

##### 10.2. Com que frequência discute sobre a escola com os pais dos colegas do seu educando?

Diariamente	Semanalmente	Mensalmente	Raramente
2	7	5	13

##### 10.3. Tem ajudado na realização de atividades na escola do seu educando quando solicitado?

Nunca	Raramente	Com frequência	Sempre
1	3	7	16

#### 10.4. Considera importante a participação das famílias na vida da escola?

Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
0	0	2	25

#### 10.5. Na sua opinião quais os fatores que dificultam o envolvimento das famílias na vida da escola?

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sem influência
Trabalho	0	0	12	15	0
Pouca tradição participativa	1	5	17	1	3
Horário das reuniões/atividades	2	11	8	4	2
Pouca divulgação das atividades	9	13	2	1	2
Dificuldades de transporte	7	11	3	1	5
Dificuldades na organização familiar (filhos em escolas diferentes)	3	4	17	0	3
Pouco interesse na vida escolar dos filhos	11	5	7	2	2
Outros fatores:	0	0	1	1	0

Outros fatores:

Respostas dos Encarregados de Educação	Análise de conteúdo
<p><i>“Descrédito, por parte das famílias, relativamente ao valor da sua opinião”.</i></p> <p><i>“Dificuldades financeiras”</i></p>	Os dois inquiridos que acrescentaram uma opção, utilizando a opção “outros fatores”, expressaram duas opiniões diferentes. Uma será o reflexo das dificuldades que algumas famílias atravessam, o que pode levar a um afastamento da escola. A outra razão apresentada, talvez seja mais pertinente, referindo que pode existir uma desmotivação das famílias, quando estas sentem que a sua opinião não é valorizada.

### 11. CARACTERIZAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO PARA A MUDANÇA

#### 11.1. Já apresentou propostas de atividades na escola do seu filho?

Nunca	Raramente	Com frequência
17	8	2

#### 11.2. Quais as atividades que mais o motivam a ir à escola do seu educando?

Numerado de 1 a 6 de acordo com a relevância, sendo 1 o mais importante	1	2	3	4	5	6
Reuniões de Avaliação	20	7	0	0	0	0
Festas/concertos/eventos desportivos	0	4	4	5	3	11
Sessões de informação temática	0	4	5	3	6	9
Sessões de esclarecimento sobre a vida da escola	2	3	6	10	5	1
Reuniões dos órgãos da escola com a direção	1	2	2	10	8	4
Reuniões para tomada de decisão sobre medidas para melhorar o funcionamento da escola	6	8	3	4	4	2

**11.3. Quais as temáticas que mais o motivam na vida da escola e que pensa ser necessário uma reflexão?**

Numerado de 1 a 6 de acordo com a relevância, sendo 1 o mais importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Currículo / programas	2	4	2	4	3	4	3	5	0
Horários dos alunos	2	1	1	2	4	3	9	3	2
Organização do dia-a-dia da escola	1	1	5	2	4	8	3	2	1
Alimentação	2	4	2	4	6	1	2	2	4
Sucesso escolar dos alunos	7	1	6	4	2	2	3	1	1
A inclusão, equidade e integração dos alunos	5	4	4	7	1	2	1	1	2
Eventos anuais da escola	1	1	3	1	3	1	4	3	10
Disciplina e comportamento dos alunos	5	8	4	1	1	1	3	3	1
Atividades inovadoras para os alunos	3	1	1	1	4	5	4	7	1

**12. CARACTERIZAÇÃO DO ENVOLVIMENTO DAS FAMILIAR NA INOVAÇÃO**

**12.1. Considera-se um Encarregado de Educação interventivo na vida da escola?**

SIM	NÃO
23	4

**12.2. Considera importante a participação ativa dos Encarregados Educação na vida da escola?**

SIM	NÃO
26	1

**12.3. Que efeito terá um grupo de pais e Encarregados de Educação ativo, bem informado e em estreita colaboração com a liderança da escola:**

Muito positivo	Positivo	Irrelevante	Prejudicial
22	5	0	0

**12.4. Que sugestão apresentaria para que os Encarregados de Educação tivessem maior participação nas atividades inovadoras da escola e no planeamento do futuro da escola?**

Respostas dos Encarregados de Educação	Análise de conteúdo
<i>“Dinâmica da escola planeada e com perspetiva futura, que fizesse as mudanças ganharem significado a médio prazo, mais do que um ano letivo. Equipas constantes e dinâmicas na escola, com vontade de avançar”.</i>	Da análise de conteúdo realizada às respostas dos encarregados de educação inquiridos, é possível constatar o desejo de participação ativa das famílias na vida da escola. Embora nem todas as respostas apresentem, de forma clara, sugestões de maior participação nas atividades inovadoras, podemos verificar que os encarregados de educação sugerem maior flexibilidade da escola para
<i>“Proporcionar mais visitas à sala de aula, para atividades, onde o protagonista fosse o EE ou um familiar”.</i>	

<i>“Quando houver festas na escola, convidar os familiares disponíveis para a organização e participação ativa nas festividades e até na limpeza da própria escola”.</i>	<p>atividades e reuniões fora do horário laboral, maior estabilidade das equipas de trabalho e que as medidas sejam alargadas a um médio prazo, mais do que um ano letivo. Também é possível constar que os inquiridos demonstram o desejo e a disponibilidade para participar na vida da escola, planeando e implementado com os professores os momentos festivos e a participação em atividades de sala de aula, ajudando os docentes a abrir a escola ao meio envolvente, criando pontes para que isto se concretize.</p> <p>A maioria das respostas também apresenta a expectativa de uma maior abertura da escola às famílias e ao meio envolvente.</p>
<i>“Sugiro que houvesse mais abertura e aproximação do agrupamento de escolas, que houvesse mais convites aos encarregados de educação a participar e até visitar a escola ao longo do ano e não só em épocas festivas”.</i>	
<i>“A sugestão é aproveitar cada momento da escola. A nossa participação ajuda muito na motivação, autoestima, confiança dos alunos”.</i>	
<i>“Melhoramento da escola”.</i>	
<i>“Sugiro que a direção da escola promova com maior regularidade eventos onde a participação dos pais seja de extrema importância, e maior responsabilização aos encarregados de educação”.</i>	
<i>“Grupos de representantes de cada turma para participação ativa nas atividades ao longo do ano fazendo a ponte com a comunidade e o meio envolvente”.</i>	
<i>“Reuniões com horário pós-laboral. Criação de canais de comunicação para apresentação de sugestões”.</i>	
<i>“Reuniões em horário pós-laboral mensais. Maior comunicação, obrigatória entre os representantes dos pais. Criação de grupo de redes sociais com todos os pais, de forma a que a informação passasse por todos e criasse maior discussão de ideias. Cada escola tivesse um grupo de pais que reunisse com os professores para discutir, apresentar os problemas da escola”.</i>	
<i>“Flexibilidade de horários laborais para que os pais possam estar mais presentes na vida escolar dos filhos”.</i>	
<i>“Que a escola tivesse sessões de esclarecimento de atividades inovadoras e da organização da mesma, de forma a incluir os encarregados de educação na participação dos mesmos”.</i>	

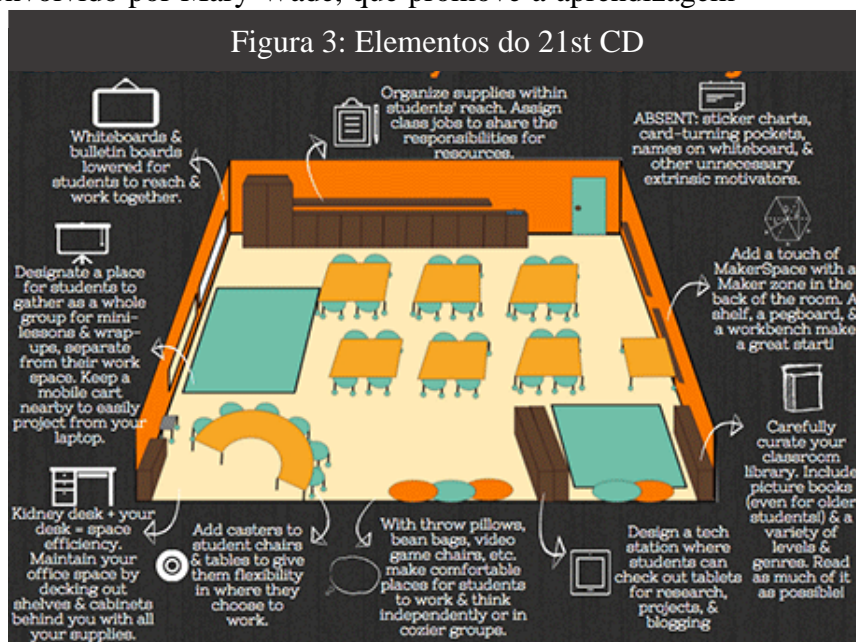


## ANEXO 5 – 3 Modelos pedagógico a desenvolver em sala de aula.

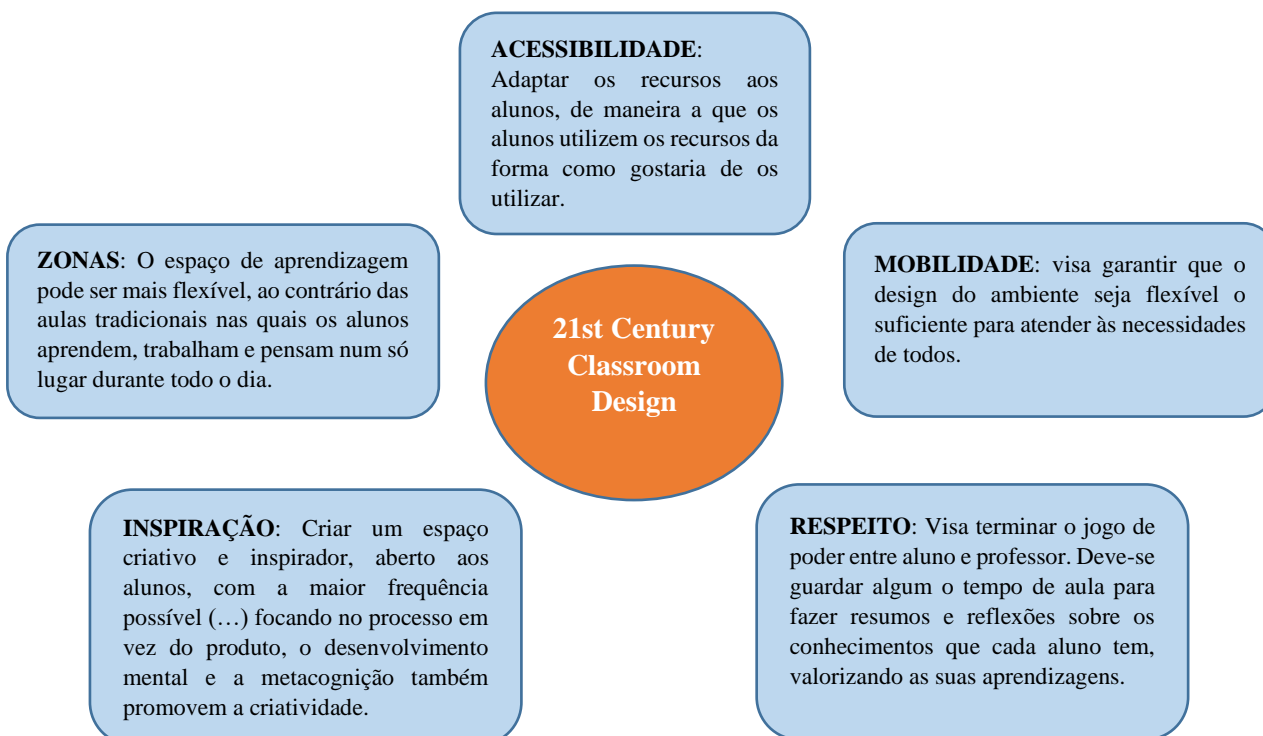
### O modelo pedagógico 21st Century Classroom Design:

É um modelo educacional desenvolvido por Mary Wade, que promove a aprendizagem baseada na resolução de problemas, nos espaços criativos digitais, na aprendizagem invertida e nos blogs de estudantes.

Este modelo é composto por cinco elementos, as *zonas*, a *acessibilidade*, a *mobilidade*, *inspiração* e o *respeito*.



(Gagnon et Laprise, 2018: 5)



(Figura 4 - Gagnon et Laprise, 2018: 5)

### O modelo pedagógico Future Classroom Lab:

De acordo com os autores do estudo, o FLC “... é um modelo pedagógico europeu criado pela European Schoolnet (...) visa repensar o ensino e a aprendizagem, ajudando os atores das escolas a visualizar como reorganizar suas salas tradicionais, para que esses locais se tornem ferramentas de apoio pedagógico. O FCL é um ambiente de aprendizagem inspirador, com o objetivo de repensar o papel da pedagogia, da tecnologia e da organização da sala de aula” (Gagnon et Laprise, 2018: 7).

O FLC divide a sala de aula em seis espaços de aprendizagem diferentes.

**1.Criar** - É um espaço criativo permite aos alunos planearem, projetarem e produzir o seu próprio trabalho.

**2.Interagir** – O Objetivo é envolver todos os alunos ativamente na tarefa. A tecnologia torna possível envolver todos alunos, contribuindo cada um para uma determinada tarefa.

**3.Apresentar** - A apresentação e entrega do trabalho do aluno deve fazer parte do plano de aula, de forma a reforçar a dimensão comunicativa do trabalho.

**4.Investigar** - Os alunos são incentivados a descobrir na FCL. Na zona de investigação, os professores promovem a pesquisa, propondo projetos que contribuem para o desenvolvimento do espírito crítico dos alunos.

**5.Partilha** - A FCL dá grande importância à colaboração. O trabalho em equipa ocorre durante a investigação, criação e apresentação. A qualidade da colaboração inclui propriedade, a partilha de responsabilidade e a tomada de decisão em grupo.

**6.Desenvolver** - A zona de desenvolvimento é um espaço para a aprendizagem informal e autorreflexão. Os alunos podem desenvolver seus trabalhos escolares de forma independente e ao seu próprio ritmo.



(Figura 5 – Gagnon et Laprise, 2018: 8)

(Gagnon et Laprise, 2018: 8)

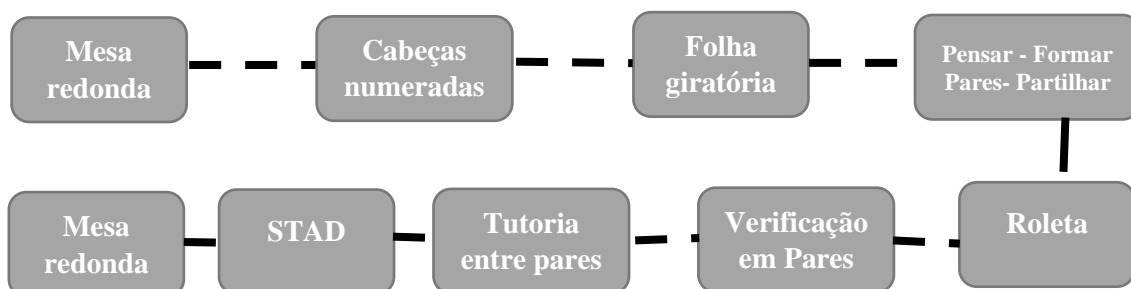
### O modelo pedagógico “Projeto Coopera”:

O Projeto Coopera é um projeto desenvolvido e implementado no Agrupamentos de Escolas Escultor António Fernandes de Sá, em Vila Nova de Gaia. O PC visa a aprendizagem cooperativa e a otimização da intervenção pedagógica na educação pré-escolar e no ensino básico. De acordo com o documento orientador deste projeto, o PC “... alicerça-se na aplicação da Aprendizagem Cooperativa (AC) como uma metodologia educativa inovadora, (...) apostando numa mudança de paradigma no contexto de sala de aula, em alternativa ao ensino tradicional, através da utilização de métodos ativos de ensino-aprendizagem” (Projeto Coopera, 2016: 3).

Os objetivos que estão ligados à implementação deste projeto são “melhorar o clima da sala de aula, a autoestima, a crença de autoeficácia, as habilidades sociais, a motivação e o rendimento escolar dos alunos, pretendendo assim alcançar objetivos educacionais que vão para além da aprendizagem académica, nomeadamente o investimento nas competências sociais e de grupo, e no comportamento cooperativo” (Projeto Coopera, 2016: 3).

A metodologia do PC, assenta no desenvolvimento de trabalhos de grupo diários, onde cada aluno tem uma função na sala, que é rotativa e onde todos sabem que são capazes de desenvolver essa função da melhor forma. Este é um projeto que atravessa os vários ciclos e todos os professores que estão envolvidos no projeto têm formação contínua neste contexto.

O PC, desenvolvido pelos professores do Agrupamento de Escolas Escultor António Fernandes de Sá, deu origem à edição de um livro da autoria de Helena Santos Silva, Jorge Pinto Lopes e Sónia Moeira, intitulado “Cooperar na sala de aula para o sucesso” (2018). Neste livro, os autores apresentam uma proposta de implementação prática da AC na sala de aula, baseada no trabalho desenvolvido pelos docentes que integraram o PC. Aqui são apresentadas as seguintes estratégias de trabalho cooperativo:



(Figura 5 – Santos Silva et al., 2018)

**Mesa Redonda** – Os alunos trabalham juntos, escrevendo cada um na sua vez, dando os seus contributos individuais para dar resposta a uma questão ou problema.

**Cabeças Numeradas** – Os alunos trabalham juntos para elaborar respostas comuns para os problemas ou exercícios e todos são responsáveis pelas respostas partilhadas na turma. O mote é: “Ponham as vossas cabeças a pensar em conjunto.”.

**Folha Giratória** – Os alunos, em grupos, produzem livremente muitas ideias ou soluções sobre uma questão ou assunto para elaborar um trabalho que integra todas as ideias ou soluções que depois apresentam à turma.

**Pensar – Formar / Pares - Partilhar** – Os alunos, individualmente, formulam ideias sobre uma questão (PENSAR), partilham-nas com outro colega (FORMAR PARES) e chegam a uma resposta comum que partilham na turma (PARTILHAR).

**Roleta** – Os alunos resolvem problemas em grupo de acordo com as etapas da roleta.

**Verificação em Pares** – Os alunos trabalham alternadamente em pares e em grupos para resolver problemas ou exercícios.

**Tutoria entre Pares** – Os alunos, trabalham aos pares, para ajudar colegas que estão a ter dificuldades em compreender a matéria ou em realizar determinada tarefa, desempenhando os papéis de tutores e tutorados.

**STAD: Divisão dos Alunos por Equipas para o Sucesso** – Os alunos, em grupos, realizam fichas com exercícios sobre a matéria lecionada pelo professor para se prepararem para os minitestos individuais sobre essa matéria.

**Método dos Puzzles** – Os alunos trabalham em dois tipos de grupos: grupos de base e grupos de peritos. Tornam-se peritos na parte da matéria que têm de ensinar aos outros colegas do seu grupo de base.

(Santos Silva et al, 2018)

## ANEXO 6 - GUIÃO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Passos necessários	Descrição
Enquadramento da entrevista	<p>As entrevistas realizadas pretendem dar resposta ao seguinte problema de estudo:</p> <p>“Como projetar a disseminação de estratégias inovadoras, de sala de aula, como prática corrente num agrupamento de escolas”.</p> <p>A importância da entrevista advém dos entrevistados serem diretores da escola, oriundos de países europeus com elevados índices de inovação. A seleção dos Diretores a entrevistar também teve em conta a sua experiência neste campo de estudo.</p>
Definição dos objetivos da entrevista	<p>Dar resposta às questões de investigação:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual a motivação dos diretores escolares na introdução de estratégias inovadoras?</li> <li>2. Como motivar os professores para a mudança?</li> <li>3. Como envolver as famílias numa escola inovadora?</li> </ol>
Entrevistados	<p>Um diretor norueguês com larga experiência e conhecido por introduzir a metodologia LEAN na sua escola.</p> <p>Uma diretora holandesa com larga experiência na gestão escolar, tendo trabalhado em vários países, nomeadamente em Singapura.</p> <p>Uma diretora francesa de um colégio experimental francês.</p> <p>Um diretor finlandês com vasta experiência internacional, atualmente diretor de uma Escola Finlandesa de um país do leste europeu.</p> <p>Um diretor português, com uma grande experiência na gestão escolar, atualmente diretor de um agrupamento de escolas conhecido pela sua inovação e com grande destaque mediático em Portugal.</p> <p>Uma diretora portuguesa com larga experiência na gestão escolar e diretora atual de um mega agrupamento.</p> <p>Um diretor inglês com uma vasta experiência na gestão de escolas e atualmente diretor de uma escola do sistema escolar das escolas europeias.</p>
Entrevistador	Mestrando do 2º ano do Curso de Gestão e Administração de Escolas.
Prazo	O prazo foi estabelecido até abril de 2019.

## PLANIFICAÇÃO DA ENTREVISTA

DECISÃO	Passos necessários	Descrição
	<b>Propósito</b>	<p><b>Problema de estudo:</b></p> <p>“Como projetar a disseminação de estratégias inovadoras, de sala de aula, como prática corrente num agrupamento de escolas”.</p> <p><b>Objetivo:</b> dar resposta às três questões de investigação:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual a motivação dos diretores escolares na introdução de estratégias inovadoras?</li> <li>2. Como motivar os professores para a mudança?</li> <li>3. Como envolver as famílias numa escola inovadora?</li> </ol>
	<b>Entrevistados</b>	<p>Diretores da escola:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De diferentes países europeus.</li> <li>- De diferentes estabelecimentos.</li> <li>- Uma amostra de sete entrevistados por um entrevistador.</li> </ul>
	<b>Meio de comunicação</b>	Tipo – oral (gravada, se com consentimento), presencial (quando possível) ou por via de vídeo conferência.

ELABORAÇÃO		Espaço – espaço reservado (uma sala) no edifício escolar (se possível) ou por vídeo conferência. Momento – No decorrer do mês de fevereiro.
	<b>Tempo da entrevista</b>	De 50 a 60 minutos.
	<b>Entrevista</b>	Variáveis a serem estudadas:  - A motivação dos diretores para a Inovação. - Motivar os professores para a mudança. - Envolver as famílias na inovação.  Descrição dos itens:  - Elaboração de questões agrupadas em categorias e em subcategorias. - Considerar expectativas do entrevistador. - Resumir o discurso oportunamente.
REALIZAÇÃO	<b>Marcação da entrevista</b>	Apresentar de forma breve o projeto. Decidir o espaço e o tempo com o entrevistando.
	<b>Critérios gerais a ter em conta</b>	Embora seja apenas feita uma análise de conteúdo às palavras transcritas do entrevistado, deve-se ter em conta:  - O estado de espírito do entrevistado (confiança, confusão, constrangimento...). - Contradições do entrevistado. - Momentos em que o entrevistado manifesta as suas emoções. - Linguagem corporal. - Tonalidade e ritmo da linguagem do entrevistando. - Género de linguagem utilizada. - Ambiente onde a entrevista é realizada.
	<b>Aspetos formais a ter em conta</b>	Apresentação:  - Criar um ambiente descontraído, mostrando gentileza e atenção para com o entrevistado. - Manter o profissionalismo, procurando levar o entrevistado a responder às questões e esclarecendo dúvidas que este possa ter.  Descrição do projeto: - Referir o âmbito da entrevista.  Consentimento: - Solicitar a autorização do entrevistado.  Decorrer da entrevista: - Ajudar o entrevistado a expressar-se claramente. - Focar o entrevistado nos tópicos principais. - Estimular o entrevistado a expor mais acerca dos tópicos mais importantes.  Terminar a entrevista: - Atender ao limite de tempo da entrevista. - Fazer um apanhado das ideias principais. - Apresentar um agradecimento final.  Tomar notas: - Anotar as disposições corporais e emocionais do entrevistado. - Eventualmente, apenas no caso da não autorização da gravação da entrevista, proceder à transcrição direta da entrevista.



## GUIÃO DA ENTREVISTA

1- Qual a motivação dos diretores escolares na introdução de estratégias inovadoras?

A) Relevância atribuída à Inovação:

1.1 – Que importância tem a inovação para si e para a instituição que dirige?

1.2 – Na sua opinião, quais devem ser os objetivos na introdução de práticas inovadoras?

1.3 – Que competências deve desenvolver um líder inovador?

1.4 – Qual é a relevância que temáticas como as TIC, o Empreendedorismo, a diferenciação ou a avaliação formativa têm na instituição que dirige?

B) Registo e divulgação de práticas inovadoras na instituição.

1.5 – Que mecanismos ou práticas existem na sua escola para a promoção de uma atitude inovadora?

1.6 – São elaborados relatórios ou dados estatísticos relativos às práticas inovadoras? E qual é a importância destes dados para si?

1.7 – Existe divulgação aos encarregados de educação das atividades ou práticas inovadoras?

1.8 – No desenvolvimento das atividades inovadoras na sua escola qual é a importância que atribui ao estabelecimento de parcerias?

1.9 – Na sua instituição são realizados seminários ou palestras para a comunidade escolar? E qual é a sua opinião sobre este tipo de estratégia?

2 – Como motivar os professores para a mudança?

A – Atitude dos docentes:

2.1 – Qual é a atitude da maioria dos docentes na sua escola? São proativos, reativos ou em oposição à liderança.

2.2 – Como caracteriza a atitude dos docentes face à introdução de novas práticas?

2.3 – Que tipo de obstáculos são apresentados pelos professores para contrariar a introdução de novas práticas?

B – Passos importantes para inovar na escola com o apoio dos docentes:

2.4 – Que estratégias utiliza para promover um bom relacionamento com os docentes?

2.5 – Qual é a importância que a formação de professores pode ter para a promoção de uma atitude positiva face à mudança?

2.6 – Quando pretende introduzir uma medida inovadora, que passos desenvolve nesse sentido?

3- Como envolver as famílias numa escola inovadora?

A – Relevância atribuída à relação entre a escola e a família:

3.1 – Que importância tem a relação entre a família e a escola para si e para a sua instituição?

3.2 – De forma geral, qual é a atitude dos pais face à vida da escola?

3.3 – Perante a introdução de práticas inovadoras na escola, qual é a atitude das famílias?

B – Passos importantes para inovar na escola com o apoio das famílias:

3.4 – Que estratégias utiliza para envolver as famílias na vida da escola?

3.5 – Na sua instituição são realizados seminários ou palestras para a comunidade escolar? Acha importante este tipo de estratégia para promover a uma relação positiva entre a escola e a família?

3.6 – Quando pretende introduzir uma prática inovadora na escola, que passos desenvolve para envolver as famílias nessa mudança?

4 – Para lá da motivação dos docentes e do envolvimento das famílias, que outras variáveis devemos ter em conta na promoção de uma escola inovadora?



## ANEXO 7 – Questionário aos professores

### QUESTIONÁRIO

Caro(a) Professor(a),

Convido-o(a) a participar voluntariamente na pesquisa intitulada “*Escolas Inovadoras, a razão da diferença*”, que se enquadra no âmbito da Tese de Mestrado em Gestão e Administração de Escolas, da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, sob orientação do Professor Doutor Agostinho Bucha e do Professor Doutor Jorge Pinto.

A informação obtida é confidencial e será utilizada apenas para fins académicos. Não existem respostas corretas ou erradas, pelo que se pretende que responda de forma espontânea a todas as questões.

Pelo exposto, agradeço a sua disponibilidade, com a certeza de que o seu contributo será de extrema importância para o enriquecimento deste estudo.

O Mestrando,

António Miguel Orfão Ferreira

#### 1. CARACTERIZAÇÃO / IDENTIFICAÇÃO

(Assinale com uma cruz)

##### 1.1. Idade:

☐ Entre 20-29   ☐ Entre 30-39   ☐ Entre 40-49   ☐ Entre 50-59   ☐ Mais de 60 anos

##### 1.2. Anos de serviço:

☐ < 5   ☐ 6-15   ☐ 16-25   ☐ 26-35   ☐ >35

1.3. Sexo:   ☐ Feminino   Masculino   ☐

##### 1.4. Nível escolar em que leciona:

☐ Ensino primário (1º Ciclo)   ☐ Ensino Intermédio (2º e 3º Ciclo)   ☐ Ensino Secundário

#### 2. CARACTERIZAÇÃO DO ENVOLVIMENTO DOS PROFESSORES NA VIDA DA ESCOLA

##### 2.1. Com que frequência discute informalmente com os seus colegas sobre a sua escola?

☐ Diariamente   ☐ Semanalmente   ☐ Raramente

##### 2.2. Já apresentou a sua disponibilidade para desempenho de funções na escola fora do âmbito da leção com as suas turmas?

Nunca	Raramente	Com frequência
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 2.3. Considera importante o envolvimento dos professores na vida da escola para além da leção de aulas? (Assinale com um X)

Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.4. Na sua opinião quais os fatores que dificultam o envolvimento dos professores na vida da escola?** (Assinale com um X de acordo com o grau de concordância)

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sem influência
Excessiva carga letiva	1	2	3	4	(0)
Pouca tradição participativa	1	2	3	4	(0)
Relacionamento distante com a direção e com as estruturas de coordenação	1	2	3	4	(0)
Pouco incentivo ao trabalho colaborativo	1	2	3	4	(0)
Dificuldades na relação família / trabalho	1	2	3	4	(0)
Pouco interesse dos professores na vida da escola	1	2	3	4	(0)
Outros fatores:	1	2	3	4	(0)

Se selecionou a opção “Outros fatores”, indique quais são: \_\_\_\_\_

**3. CARACTERIZAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES PARA A MUDANÇA**

4.

**4.1. Considera ser um professor participativo na vida da escola?**

☐ SIM

☐ NÃO

**4.2. Já apresentou propostas de novas atividades ou de melhorias no funcionamento da escola?**

Nunca	Raramente	Com frequência

**4.3. Quais as temáticas que mais o motivam na vida da escola e que pensa ser necessário uma reflexão?** (Numere de 1 a 11 de acordo com a relevância que atribui, sendo 1 o mais importante)

Currículo / programas	
Horários dos alunos	
Organização do dia-a-dia da escola	
Alimentação	
Sucesso escolar dos alunos	
A inclusão, equidade e integração dos alunos	
Eventos anuais da escola	
Relações de parceria com entidades exteriores à escola	
Desenvolvimento do espírito empreendedor dos alunos	
Atividades inovadoras para os alunos	
Relação da escola com as famílias e os Encarregados de Educação	
Disciplina e comportamento dos alunos	

**5. CARACTERIZAÇÃO DO ENVOLVIMENTO DOS PROFESSORES NA ESCOLA INOVADORA**

**4.1. Que importância atribui a temáticas relacionadas com a inovação escolar?**

Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante

**4.2. Que tipo de fatores podem facilitar a introdução de práticas inovadoras:** (Numere de 1 a 10 de acordo com a relevância que atribui, sendo 1 o mais importante)

O estilo de liderança da direção da escola	
O trabalho colaborativo	
A formação de professores	
Participação dos professores nas decisões	
Criação de momentos de debate sobre a decisão de práticas inovadoras	
Palestras temáticas para a comunidade escolar	
Condições de trabalho adequadas	
Comunicação eficiente	
Valorização de práticas inovadoras dos professores da escola	
Clima organizacional eficiente	

**4.3. Que outras sugestões apresentaria para que os professores tivessem maior participação nas atividades inovadoras da escola?**

---



---



---



---

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

## ANEXO 8 – Questionário aos alunos

### QUESTIONÁRIO

Caro(a) Aluno(a),

Convido-o(a) a participar voluntariamente na pesquisa intitulada *“Escolas Inovadoras, a razão da diferença”*, que se enquadra no âmbito da Tese de Mestrado em Gestão e Administração de Escolas, da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, sob orientação do Professor Doutor Agostinho Bucha e do Professor Doutor Jorge Pinto.

A informação obtida é confidencial e será utilizada apenas para fins académicos. Não existem respostas corretas ou erradas, pelo que se pretende que responda de forma espontânea a todas as questões.

Pelo exposto, agradeço a sua disponibilidade, com a certeza de que o seu contributo será de extrema importância para o enriquecimento deste estudo.

O Mestrando,

António Miguel Orfão Ferreira

#### 1. CARACTERIZAÇÃO / IDENTIFICAÇÃO

(Assinale com uma cruz)

##### 1.1. Sexo:

☐ Feminino

☐ Masculino

##### 1.2. Nacionalidade: \_\_\_\_\_

##### 1.3. Habilitações literárias do Encarregado de Educação: (Assinale com um X)

Primário	Intermédio	Secundário	Superior

#### 2. CARACTERIZAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS ALUNOS PARA A MUDANÇA

##### 2.1. Considera importante a participação dos alunos nas atividades extracurriculares da escola? (Assinale com um X)

Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante

##### 2.2. Quais as atividades que mais te motivariam a uma participação? (Numere de 1 a 8 de acordo com a relevância que atribuis, sendo 1 o mais importante)

Teatro, música e dança	
Atividades desportivas	
Festas e eventos da escola	
Participação nos clubes da escola	
Cursos de empreendedorismo	
Atividade de voluntariado	
Cursos de línguas	
Viagens de intercambio	

##### 2.3. Consideras ser um aluno participativo na vida da escola?

☐ SIM

☐ NÃO

##### 2.4. Considera importante a participação dos alunos na vida da escola? (Assinale com um X)

Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante

**2.5. Na tua opinião quais são os fatores que dificultam o envolvimento dos alunos na vida da escola?** (Assinale com um X de acordo com o grau de concordância)

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sem influência
A grande carga horária curricular e necessidade de tempo para estudar	1	2	3	4	(0)
Pouca tradição participativa na escola	1	2	3	4	(0)
Atividades pouco interessantes	1	2	3	4	(0)
Pouca divulgação das atividades	1	2	3	4	(0)
O relacionamento com a direção e com os professores	1	2	3	4	(0)
Atividades fora da escola mais interessantes	1	2	3	4	(0)
Dificuldades de transporte	1	2	3	4	(0)
Espaços físicos pouco atrativos	1	2	3	4	(0)
Outros fatores:	1	2	3	4	(0)

Se selecionou a opção “Outros fatores”, indique quais são: \_\_\_\_\_

**3. CARACTERIZAÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO DOS ALUNOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA INOVADORA**

**3.1. Já apresentaste propostas de atividades, clubes ou sugestões de melhoria à direção ou aos professores da tua escola?**

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Com frequência

**3.2. Consideras importante a participação ativa dos alunos na tomada de decisões e na construção de uma escola inovadora?** (Assinale com um X)

Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante

**3.3. Na tua escola pensas que os alunos são devidamente ouvidos quanto à tomada de decisões?**

Não de todo	Pouco	Suficientemente	Completamente

**3.4. Quais as temáticas que mais te motivam na vida da escola e onde pensas que os alunos deveriam participar em colaboração com os professores e a direção?** (Numere de 1 a 8 de acordo com a relevância que atribuis, sendo 1 o mais importante)

Organização de atividades extracurriculares	
Horário dos alunos	
Organização do dia-a-dia da escola	
Alimentação	
Sucesso escolar dos alunos	
A inclusão, equidade e integração dos alunos	
Eventos da escola	
Atividades inovadoras para os alunos	

**4.7. Que contribuição podem os alunos ter na construção de uma escola mais atual, ligada à inovação que acontece fora dela?** \_\_\_\_\_

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

## ANEXO 9 – Questionário aos Encarregados de Educação

### QUESTIONÁRIO

Caro(a) Encarregado(a) de Educação,

Convido-o(a) a participar voluntariamente na pesquisa intitulada “*Escolas Inovadoras, a razão da diferença*”, que se enquadra no âmbito da Tese de Mestrado em Gestão e Administração de Escolas, da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, sob orientação do Professor Doutor Agostinho Bucha e do Professor Doutor Jorge Pinto.

A informação obtida é confidencial e será utilizada apenas para fins académicos. Não existem respostas corretas ou erradas, pelo que se pretende que responda de forma espontânea a todas as questões.

Pelo exposto, agradeço a sua disponibilidade, com a certeza de que o seu contributo será de extrema importância para o enriquecimento deste estudo.

O Mestrando,

António Miguel Orfão Ferreira

#### 1. CARACTERIZAÇÃO / IDENTIFICAÇÃO

(Assinale com uma cruz)

##### 1.1. Idade:

☐ Entre 20-29   ☐ Entre 30-39   ☐ Entre 40-49   ☐ Entre 50-59   ☐ Mais de 60 anos

1.2. Sexo:   ☐ Feminino   ☐ Masculino

##### 1.3. Nível escolar do seu educando:

☐ Ensino primário (1º Ciclo)   ☐ Ensino Intermédio (2º e 3º Ciclo)   ☐ Ensino Secundário

##### 1.4. Habilitações literárias do Encarregado de Educação: (Assinale com um X)

Primário	Intermédio	Secundário	Superior
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 2. CARACTERIZAÇÃO DO ENVOLVIMENTO DAS FAMÍLIAS NA VIDA DA ESCOLA

##### 2.1. Com que frequência fala pessoalmente com o professor do seu educando?

☐ Diariamente   ☐ Semanalmente   ☐ Mensalmente   ☐ Raramente

##### 2.2. Com que frequência discute sobre a escola com os pais dos colegas do seu educando?

☐ Diariamente   ☐ Semanalmente   ☐ Mensalmente   ☐ Raramente

##### 2.3. Tem ajudado na realização de atividades na escola do seu educando quando solicitado?

☐ Nunca   ☐ Raramente   ☐ Com frequência   ☐ Sempre

##### 2.4. Considera importante a participação das famílias na vida da escola? (Assinale com um X)

Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.5. Na sua opinião quais os fatores que dificultam o envolvimento das famílias na vida da escola?** (Assinale com um X de acordo com o grau de concordância)

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Sem influência
Trabalho	1	2	3	4	(0)
Pouca tradição participativa	1	2	3	4	(0)
Horário das reuniões/atividades	1	2	3	4	(0)
Pouca divulgação das atividades	1	2	3	4	(0)
Dificuldades de transporte	1	2	3	4	(0)
Dificuldades na organização familiar (filhos em escolas diferentes)	1	2	3	4	(0)
Pouco interesse na vida escolar dos filhos	1	2	3	4	(0)
Outros fatores:	1	2	3	4	(0)

Se selecionou a opção “Outros fatores”, indique quais são: \_\_\_\_\_

**3. CARACTERIZAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO PARA A MUDANÇA**

**3.1. Já apresentou propostas de atividades na escola do seu filho?**

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Com frequência

**3.2. Quais as atividades que mais o motivam a ir à escola do seu educando?** (Numere de 1 a 6 de acordo com a relevância que atribui, sendo 1 o mais importante)

Reuniões de Avaliação	
Festas/concertos/eventos desportivos	
Sessões de informação temática	
Sessões de esclarecimento sobre a vida da escola	
Reuniões dos órgãos da escola com a direção	
Reuniões para tomada de decisão sobre medidas para melhorar o funcionamento da escola	

**3.3. Quais as temáticas que mais o motivam na vida da escola e que pensa ser necessário uma reflexão?** (Numere de 1 a 9 de acordo com a relevância que atribui, sendo 1 o mais importante)

Currículo / programas	
Horários dos alunos	
Organização do dia-a-dia da escola	
Alimentação	
Sucesso escolar dos alunos	
A inclusão, equidade e integração dos alunos	
Eventos anuais da escola	
Disciplina e comportamento dos alunos	
Atividades inovadoras para os alunos	

**4. CARACTERIZAÇÃO DO ENVOLVIMENTO DAS FAMILIAR NA INOVAÇÃO**

**4.4. Considera-se um Encarregado de Educação interventivo na vida da escola?**

☐ SIM ☐ NÃO

**4.5. Considera importante a participação ativa dos Encarregados Educação na vida da escola?**

☐ SIM

☐ NÃO

**4.6. Que efeito terá um grupo de pais e Encarregados de Educação ativo, bem informado e em estreita colaboração com a liderança da escola:** (Assinale com um X de acordo com a sua opinião)

Muito positivo	Positivo	Irrelevante	Prejudicial

**4.7. Que sugestão apresentaria para que os Encarregados de Educação tivessem maior participação nas atividades inovadoras da escola e no planeamento do futuro da escola?**

---

---

---

---

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!